

المُدَرِّبُ العَصرِيُّ

دليل كل مدرب

د. أحمد البدري

منشورات البورد العربي للتدريب ، الكتاب الأول ط١

تقريض

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على أشرف خلقه محمد صلى الله عليه وسلم وبعد ،

إن المادة في هذا الكتاب أُعدت لبرنامج إعداد وتدريب المدربين (المدربون المقبلون على الدخول في عالم التدريب وبمختلف التخصصات) وقد بُذل في إعدادها جهد كبير لتحوي أكبر قدر من المعلومات التي ستتحول إلى مهارات بعون الله عز وجل ثم بجهود المدربين الأفاضل الذين سيتولون تدريبها للمبتدئين في التدريب .

وقد رُوعي في إعدادها أن تكون دليلا موجزا لكل مدرب في عمله بالتدريب بعد تخرجه واجتيازه برنامج اعداد المدربين بحسب نظام البورد العربي للتدريب والاستشارات حيث أن هذا الكتاب يحتوي على جميع القواعد والأصول الأساسية المعتمدة في مهارات التدريب لإعداد المدربين الجدد ومبني على أفضل الطرق في فنون التدريب حيث تتميز بالسهولة وروعة العرض المنطقي المتسلسل الذي يكسب المتدرب مهارات عالية ليصل إلى درجة الاحتراف في الأداء التدريبي إن شاء الله تعالى .

وقد حوى هذا الكتاب على الكثير من الأمثلة التطبيقية التي من شأنها إثراء الحصيلة العلمية والفنية لدى المتدرب من نواحٍ عدة حيث سيتعرف من خلاله على أفضل طرق التدريب وأساليبه، وتصميم التدريب وتنفيذه وتقييمه، وبعد التخرج يحصل كل من اجتاز التدريب على لقب مدرب محترف (حسب نظام البورد العربي للتدريب)، وسيتم التقييم العام للمدربين بنظر القائمين على التدريب من خلال التقييم اليومي والتقييم النهائي الذي سيقسم إلى ثلاثة أقسام – لم يكن معمولا بها سابقا – وهي (المناقشة الشفهية ، والاختبار التحريري ، وتقييم الأداء لكل متدرب على حده وذلك عن طريق عرضه لبرامج مختارة في نهاية التدريب مدته من ٢٠ – ٣٠ دقيقة) يبين فيه مهارته التي اكتسبها خلال التدريب على أن يقدم حقيبته التدريبية المبنية على الأسس والمعايير التي تدرب عليها.

أما بخصوص التقييم اليومي للمتدربين فسيكون من قبل المدرب الرئيسي للبرنامج وسيحسب لكل متدرب نقاطا تمثل ١٠٪ من مجموع نسبة نقاط البرنامج يحسب فيها (التزامه بأوقات التدريب – نشاطه في أداء وتطبيق الأعمال التدريبية – مناقشاته – .. وأي أمور يراها المدربون في مصلحة التدريب) وذلك بحسب المعايير المتبعة في البورد العربي للتدريب والاستشارات.

لماذا هذا الكتاب ؟

الهدف الرئيسي من هذا الكتاب هو : إعداد جيل من المدربين إعداداً نظرياً وعملياً ليكونوا مدربين مقتدرين وعلى كفاية عالية في تحليل الاحتياجات التدريبية وإعداد وتقديم التدريب على أسس علمية وبمهارات عالية المستوى شكلاً ومضموناً.

(لقد جاء إعداد هذا الكتاب بعد إنعقاد برنامج إعداد المدربين الذي نُفذ بشرم الشيخ في شهر مارس عام ٢٠١٢ حيث كان في ذلك البرنامج صفوة من المدربين الأكفاء الذي كان لملاحظاتهم الصريحة والواضحة أثرا كبيرا في الإصرار على إخراج مادة تدريب المدربين إلى حيز الوجود ككتاب علمي عملي مفصلاً وواضحاً) فلهم من إدارة البورد العربي للتدريب والاستشارات جزيل التقدير فهم من الصفوة في المجال التدريبي نتمنى أن يبادروا مجدداً لقيادة العملية التدريبية في بلدانهم.



لمن هذا الكتاب ؟

هذا الكتاب موجه إلى كل من يرغب في ان يكون مدرباً محترفاً او يعمل في أي مجال من مجالات التدريب ، حيث أنه يعتبر الأساس في العملية التدريبية وأعتقد أنه سيكون من مراجع التدريب للمدربين. وإنني إذ آمل من كل مدرب أن يزودني بملاحظاته وآرائه حول هذا الكتاب لكي نقدم الطبعة الثانية منقحة وموضحة لتعم الفائدة.

فخذ لك زادين من سيرة — ومن عمل صالح يُدخر

وكن في الطريق عفيف الخطى — شريف السماع كريم النظر

وكن رجلا إن أتوا بعده — يقولون : مر.... وهذا الأثر

كلمة افتتاحية

إن الغرض من التعليم والتدريب هو إحلال عقل فارغ بآخر منفتح مالكوم فوربس

إن مفهـوم التدريـب لم يعـد مفهومـاً نمطيـاً يتـم تحقيقـه مـن خـلال إعـداد وإقامـة الـدورات والبرامـج التدريبيـة ذات النمـط التقليـدي مـع منـح شـهادات الأداء ، بـل أن المفهـوم الحديـث للتدريـب أصبـح توجهـاً واضحـاً يتمثـل في أنـه خيـار اسـتراتيجي عظيـم الأثـر والتأثـير في منظومـة إسـتثمار وتنميـة المـوارد البشريـة في جميـع أنحـاء العـالم .

لهـذا فـإن الفـرد لم يعـد يميـز بكونـه عامـلاً أو موظفـاً أو مزارعـاً بـل أصبـح يطلـق عليـه لفـظ المـورد البـشري.

فالفـرد يعتـبر مـن أهـم المـوارد والمقومـات عـلى الإطـلاق لإنشـاء وإقامـة صروح التنميـة والبنـاء والتنويـر في أي أُمـة عـلي وجـه الأرض.

لـذا فقـد تنافـس رجـال العلـم في شـتى مناحـي الحيـاة بـل وتسـابقوا في تعظيـم قـدر الأفـراد ومكانتهـم في المجتمعـات فأسـبغ عليهـم الإقتصاديـون لفـظ رأس المـال البـشري كـما أطلـق عليهـم رجـال المحاسـبة لفـظ الأصـول البشريـة

أمـا رجـال الإدارة فقـد أطلقـوا عليهـم رأس المـال الذكـي أو رأس المـال المبـدع أو رأس المـال المعرفي....الـخ

ومـن سـياق تعظيـم القـدرات البشريـة فـإن التدريـب يصبـح اسـتثماراً كامـلاً لهـذه الثـروة التـي أضحـت – بـدون مواربـة – الثـروة الحقيقيـة لـكل بلـد.

إذاً فـإن التدريـب – تبعـاً لذلـك – بـات بمثابـة العمـود الفقـري وقلـب التنميـة الحقيقيـة الشـاملة لجميـع قطاعـات العمـل بشـتى صنوفهـا وأطيافهـا العـام والخـاص والحكومـي وأيضـا المنظـمات المدنيـة .

وبقـراءة متأنيـة للتاريـخ المعـاصر نجـد أن نهايـة القـرن العشريـن قـد أفـرزت ثـورة المعلومـات وهـي ثـورة إداريـة كان هدفهـا تغيـير الأسـاليب والمناهـج التقليديـة في إدارة المؤسسـات ، ولقـد تمخـض ذلـك عـن أن التركيـز عـلى بنـاء الفـرد الكفـؤ القـادر عـلي التعامـل والتفاعـل مع المسـتحدثات والمتغـيرات والتطـورات فائقـة السرعـة في إيقاعهـا هـو الهـدف الأسـاسي الـذي ينبغـي التوصـل إليـه وبلوغـه بشـكل ناجـح وفعـال .

لـذا أصبـح مصطلـح التغيـير هـو أحـد أهـم ثوابـت العـصر في عالمـي اليـوم والغـد وأصبحـت

الإدارة هـي إدارة عمليـات التغيـير وصـولاً إلي إدارة الجـودة الشـاملة التـي لا يمكـن الوصـول إليهـا إلا بالتدريـب المبنـي عـلى أسُـس تحديـد الإحتيـاج وليـس عـلى أسـاس الترقيـة فحسـب .

ومن هذا المنطلق سنجد أنفسنا أمام سؤال مهم وهو لماذا التدريب ؟

وللإجابة على هذا السؤال نقول أن التدريب هو لـ ...

- زيادة الإنتاج .
- زيادة الأرباح .
- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض التكاليف .
- تخفيض متطلبات الرقابة .
- تخفيض إصابات العمل.
- تحسين الجودة .
- توضيح طرق العمل.
- توضيح طرق الإتصال.
- سد النقص في القوى العاملة.

إهداء

إلى كل مُدربة ومُدرب ... إلى كل من يسعى لتطوير نفسه .... أُهدي هذا الكتاب .

إلى أولادي (ماهر – ماجد – مانع) وبناتي (أروى – أسمى – إيمان)

الذين تحمّلوا كثيراً بُعدي عنهم رغم حاجتهم لتواجدي بجانبهم ... أهدي هذا الكتاب.

إلى زوجتي الغالية الصابرة والمحتسبة في غربتي ... أهدي هذا الكتاب.

إلى أمي الغالية الداعية لي بالخير والزارعة الأمل في نفسي.. أهدي هذا الكتاب

إلى والدي رحمه الله الذي زرع في قلبي حب الخير والعطاء ... أهدي هذا الكتاب.

إلى خالي العزيز أستاذي ومعلمي الدكتور محمد السماوي الذي يرسم لي الأمل ... أهدي هذا الكتاب.

شكروتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسدى لي نصحاً أو قدم لي معلومة أو ساعد في إخراج هذا الكتاب إلى حيز الوجود ولا أدعي هنا تأليفا كاملاً بل أقول أني بذلت جهداً في جمع مادة هذا الكتاب وترتيبه وتصنيفه وشرح المبهم به، وقد اعتمدت على الكثير من المراجع والمصادر التي سأذكرها فى نهاية الكتاب إن شاء الله ولكني أصبغته بالخبرة التي قضيتها في عوالم التدريب من عام ١٩٨٢ وأملي أن يصل لكل مهتم – وأعِدُ الجميع أن الطبعة القادمة – إذا أمدنا الله بالعمر – ستكون منقحة ومزيدة وسآخذ بكل الآراء مهما كانت في سبيل تطوير التدريب لكي نرقى في سلم المجد .

دُمتم

تبويب محتوى الكتاب

تمّ توزيع محتوى الدليل على النحو التالي:

أولا :مدخل إلى التدريب من خلال تاريخه

- تمهيد
- تعريف البورد العربي
- مدخل أساسي لمفهوم التدريب
- تاريخ التدريب
- دورة حياة التدريب
- معينات التدريب
- أساليب التدريب
- تخطيط وتنظيم التدريب
- تقييم التدريب
- ميثاق التدريب
- الملحقات (التمارين – الأنشطة – الألعاب التدريبية – العروض التدريبية)
- مدخل إلى التدريب من خلال تاريخه
- التدريب والمهارات الحياتية
- التدريب والتطور العصري
- فلسفة التدريب
- لمحات من تاريخ التدريب
- التدريب في الإسلام
- التطور التاريخي للتدريب

نشأة وتطور التدريب

التدريب قديم قدم الإنسان نفسه منذ وطأت قدم الإنسان أرض البسيطة والتدريب مهارة حياتية لازمت كل إنسان فى كسب قوته من خلال اكتساب مهارات الصيد والقنص وحفظ الغذاء وبناء المسكن- حتى يومنا هذا والتدريب يلعب دوراً أساسياً فى تحسين أحوال الإنسان المعيشية والاقتصادية والبيئية وسيبقى هذا الدور إلى مالا نهاية.

وقد أخذ التدريب فى العصور الحديثة للإنسان شكلاً منظماً فى صورة التلمذة الصناعية والطوائف الحرفية والتى كان لها ثلاث مستويات مهارية :

- المعلم الماهر (المدرب)
- الصانع الماهر
- صبية المهنة (المتدربون)

ومع ظهور التقنيات الحديثة مثل اختراع الطباعة أصبح من الممكن توثيق العملية التدريبية وحفظها فى الكتب والدوريات ويعتبر التدريب المهنى أول صورة للتدريب المنظم والذى ظهر مع بداية القرن العشرين والذى قام بالتركيز على التدريب الكيفي للعمال لإكسابهم مزيدا من المهارات وتدعيما لمبدأ جودة الإنتاج للإستحواذ على الأسواق وإرضاء المستهلك وترسيخ أسلوب أو ضرورة وجود تدريب معين قبل أداء مهام معينة.

صاحب التدريب المهني النهضة الصناعية الضخمة فى أوروبا وأمريكا الشمالية وبدأ تكوين المعاهد العملية الصناعية لتدريب العمالة وانتشر التعليم إلى مجالات الزراعة والتعليم وإدارة الأعمال والمحاسبة وجاءت الحرب العالمية الأولى لترسي أسلوب التدريب من خلال العمل .

وقد كانت الرؤية أن يكون التدريب من خلال العمل عن طريق أربع خطوات وهى :

- المشاهدة
- الحوار
- الشرح العملي الفعلي

التقييم والتصحيح

وفي بدايــة العشرينــات أخــذ التدريــب صــورة انتشــار وشــيوع مــدارس التعليــم عــن بعــد واكتســب الكثــير معارفهــم المهنيــة مــن خــلال ذلــك الأســلوب والــذى كان يقــوم بســد فــراغ المتعطلــون فى فــترة كســاد الثلاثينيــات وانخــراط النســاء والرجــال فى التدريــب فى المــدارس المســائية والتــى اســتخدمت ولأول مــرة مســاعدات تدريبيــة عــلى شــكل خرائــط توضيحيــة - شرائــح مصــورة و أفــلام ١٦ مــم.

أمــا في الأربعينــات فقــد شــهدت المرحلــة قفــزة إلى التدريــب السريــع لتأهيــل العمالــة اللازمــة لســد فــراغ هــؤلاء الذيــن انخرطــوا فى ســلك الجنديــة واســتخدم فى هــذا النــوع مــن التدريــب الأفلام التســجيلية وأجهــزة المحــاكاة وفى خــلال هــذه الفــترة بــدأ الإعــداد المهنــى للمدربــين وكذلــك انتــشر مفهــوم الــورش التدريبيــة فى جميــع أنحــاء العــالم وصاحــب ذلــك تأســيس الجمعيــة الأمريكيــة للتدريــب والتنميــة .

أمــا الخمســينات فشــهدت اهتــمام المدربــين بتقييــم التدريــب وتــم إنشــاء مراكــز للتقييــم وظهــرت دوريــات كثــيرة أهمهــا مجلــة التدريــب والتنميــة وينــشر بهــا الخــبرات العمليــة والعلميــة فى التدريــب وتأثيرهــا عــلى التنميــة بوجــه عــام.

ومــع الســبعينات أخــذت تكنولوجيــا التدريــب فى البلــورة كنتيجــة للتحســينات وأجهــزة التدريــب مثــل تطــور الأجهــزة الســمعية - البصريــة وتنميــط أشرطــة الفيديــو واســتخدام الأقــمار الصناعيــة لأغــراض التدريــب عــن بعــد .

وبحلــول ١٩٨٦ بــدأ إســتخدام الفيديــو فى التدريــب وشــكّل الكمبيوتــر قفــزة هائلــة فى كل المجــالات بــما فيهــا مجــال التدريــب مــع انتشــار الوعــي بأهميــة ومــدى تســلح المــدرب بمهــارات أساســية أهمهــا: (تقديــر الاحتياجــات التدريبيــة - أدوات التقييــم - اســتحداث مبــدأ تقييــم الأداء)

وبــدأ المدربــون فى ربــط التدريــب بــ التطويــر المؤسســى وتــم إثــراء المنهــل التدريبــي بطــرق تقديــر الاحتياجــات التدريبيــة والتقييــم والتنميــة المؤسســية. كــما تــم اســتخدام التطويــر المؤســسي فى تنميــة الأفــراد وتطورهــا إلى أســلوب تنميــة المــوارد البشريــة.

أمــا التدريــب فى عصرنــا الحــالي فقــد أخــذ شــكل التدريــب معايــير الجــودة وهــى الحركــة التــي شــاع اســتخدامها فى اليابــان وانتقلــت إلى باقــي أنحــاء العــالم وأصبحــت مقننــة بمســتويات المختلفة .

ومــع تقنيــة الجــودة زاد الاهتــمام بالعائــد التدريبــي والنظــر إلى التدريــب كاســتثمار محســوب التكلفــة والعائــد لتحقيــق نتائــج معينــة .

أما الرؤية المستقبلية للتدريب فلا حدود لها لأن وسائل التكنولوجيا الحديثة تيسر من مهام التدريب كحصر البيانات وقواعد تنظيمها وتحليلها وتخطيط برامج المتابعة والتقييم ولا يبقى لأفراد وأعضاء المنظمات غير الحكومية إلا أن ينهلوا من معين التدريب ويوظفوه لخدمة البناء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية لمؤسساتهم.

التدريب والمهارات الحياتية

لقد مر التدريب عبر العصور بمراحل تختلف كل مرحلة عن الأخرى من حيث الكيفية في تنفيذ التدريب .

ونوضح فيما يلي العصور التي مر بها التدريب بعد بعثة سيدنا آدم في قصة الغراب حكمة .

التطور التاريخي للتدريب

لمحات من تاريخ التدريب:

قديماً كان التدريب عبارة عن نقل المهارات والمعلومات الفردية من شخص لآخر دون معرفة الكتابة والقراءة من شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل – كتدريب الصبية.

التدريب في الحضارات القديمة

كان التدريب في الحضارات القديمة قائماً ولكنه كان يركز على الحاجات الأساسية للإنسان لبقائه واستقراره وأمنه (أدوات، وسائل ، أسلحة، ملابس، مأوى) الفن المعماري وفن البناء والتصميم والنقش – وكان البناء أهم ما يركز عليه لما له من أهمية في حياة البشر وقد اشتهر القدماء بالبناء المتقن النابع عن تدريب متقن . **ولا أدل على ذلك من** :

الفلسفة اليونانية فى عصر ما قبل الميلاد

كان سقراط يتبع إسلوب طرح الأسئلة على تلاميذه وكان دائماً يصر على أنه لايعلم شيئاً وإنما أساليبه فى طرح الأسئلة هي التى تمكن التلاميذ من الإستفادة من مشاركتهم مع بعضهم البعض. وقام أفلاطون بتأسيس أول جامعة فى التاريخ سنة **٣٨٥ ق.م**..

ورأى أرسطو (**٣٨٤-٣٢٢ ق.م.**) أن التعلم عملية مستمرة تحدث على مدار حياة الإنسان بطرق متنوعة بحسب المراحل العمرية المختلفة.

الفلسفة الصينية

فى القرن الخامس ق.م. كتب الفيلسوف الصينى **لاوتزو (لو قلت لى سأسمع، إن أريتنى سأرى، ولكن إن جعلتنى أختبر شئ ما سوف أتعلم)**

ومن هنا بدأت أولى فلسفات التعلم الإختباري . وأتى بعد لاوتزو فلاسفة آخرون مثل كونفوشيوس و هان فى تزو وقدموا أسلوب شبيه جداً بما نسميه الآن أسلوب دراسة الحالة فكانوا يأتون في مجموعة ويقدمون فزورة على هيئة مثال ثم يقوموا بمناقشتها ومحاولة الوصول الى حلول هذه الفزورة.

التلمذة الصناعية

ترجع بدايات مبدأ التعليم من أجل العمل الى ٢٠٠٠ ق.م. (التلمذة الصناعية المنظمة) فى عصر الكتبة فى مصر القديمة. ويعتمد هذا المبدأ على تنمية وإكساب المعرفة المبدأية فى الفصل ثم الإنتقال بهذه المعارف والمهارات الى حيز التطبيق فى محل العمل.

إستخدمت التلمذة الصناعية أيضاً فى عصر حمورابى الإ أنها لم تنتشر قبل العصور الوسطى.

ظهرت الحرف والمهن المتخصصة في ذلك العصر ولم يكن كافياً أن يقوم الوالدين بتعليم أطفالهم كل ما يحتاجون اليه فكان الشخص الذي يمتلك المهارة والخبرة فى حرفة معينة يقوم بنقل معرفته وخبرته الى شخص آخر جديد ليصبح بعد فترة من التلمذة الصناعية شخصاً ماهراً.

دل علي ذلك:

بناء المعجزات في قديم الزمن كالأهرامات في مصر وحدائق بابل المعلقة في العراق وسد مأرب العظيم في اليمن.

الطوائف

من التطورات الهامة التى حدثت فى العصور الوسطى كانت ظهور ما يسمى بالطوائف (الإتحادات/ النقابات) وكانت تمثل أفراد لهم مصالح وأعمال متشابهة.

إنتشرت الطوائف مع نهاية القرن الثانى عشر الميلادي فى أنحاء أوروبا وكان الهدف الأساسي من هذه الطوائف هو تقديم المساعدات والخدمات والإمتيازات المختلفة لأعضائها.

التدريب في عهد النهضة الصناعية

بين عام (١٧٠٠-١٧٨٥) تحولت إنجلترا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية و كانت أول أمة تتم الإنتقال بنجاح من الزراعة إلى الصناعة. من صناعة إلى إنتاج منزلي، وثم مرحلة حرف الخامات. ثم أصبح العامل مضطراً للذهاب إلى بيت الآلة بدلاً من أن تأتي الآلة لبيته – أي الذهاب إلى المصنع. وهذا تطلب وظائف جديدة (المدير المتخصص، مراقب العمال، مراقب فني، مساعد مدير، مدير إداري، مدير فني، مدير إنتاج....) آنذاك ظهرت برامج تدريبية لصغار الإداريين والخريجين الجدد لملء الوظائف وعرف ما يسمى بالتدريب في مجال الصناعة .

بدء ظهور مؤسسات تدريبية عالمية:

لم يكن العالم بأسره يهتم في إقامة مؤسسات تدريب متخصصة لتنفيذ التدريب وكانت المؤسسات التدريبية الرسمية هي تلك المؤسسات التي تدرب الجند للقتال ولكن الهند كانت أقدم دولة في إعارة الاهتمام لهذا الأمر.

– ففي الهند تم تأسيس كلية فورت وليام عام ١٨٠٠ وهي أول كلية متخصصة في التدريب وقد كان للهنود قصب السبق في التدريب رغم أن هذه الكلية أسست في عصر الاستعمار البريطاني للهند وكان مؤسسها بريطاني.

– تلتها فرنسا في عام **١٩٤٦** حيث تم تأسيس المدرسة الوطنية للإدارة الذي أسهمت إسهاما كبيرا في تعريف التدريب في فرنسا خصوصا وفي الغرب عموما.

– وبعد ذلك وفي عام **١٩٥٨** أقر الكونجرس أول برنامجا حكوميا للتدريب وقد كان لإقرار الكونجرس هذا أثرا كبيرا في نهضة التدريب وتأسيس مراكز وكليات تعنى في التدريب مما أسهم في النهضة التدريبية في كل أنحاء العالم.

تضاعف المعرفة

تضاعفت معرفة الإنسان مرة واحدة خلال الفترة **١٧٥٠ - ١٩٠٠** في ما كان يسمى بالعصر الزراعي (١٥٠) عام.

ثم تضاعفت مرة واحدة خلال الفترة **١٩٠٠ - ١٩٥٠** وهو العصر الصناعي الاول - (**٥٠**) عاماً.

تضاعفت مرة أخرى خلال الفترة **١٩٥٠-١٩٧٠** وهو العصر الصناعي الثاني - (**٢٠**) عاماً.

تضاعفت مرة أخرى خلال **١٩٧٠-١٩٨٠** وهو عصر النهضه التقنيه - (**١٠**) أعوام.

تضاعفت عدة مرات أخرى **١٩٨٠ - ١٩٩٠** وكما في بعض المجالات – مثل الإلكترونيات (**١٠**) أعوام.

وتضاعفت ثلاث مرات في الفترة التي تلت العام **١٩٩٠م** بفضل التطور في مجال الاتصالات والتي حطمت كل قيود التطور المعرفي طبعاً نحو الأفضل لذلك سمي هذا العصر عصر الاتصالات.

لقد أدى تضاعف المعرفة بهذه السرعة إلى نمو مطرد في حجم المنظمات وقيام منظمات جديدة وبالتالي مشكلات جديدة معقدة أدت إلى الحاجة لمدراء ذوي مهارات خاصة في الإدارة وصنع واتخاذ القرار ذلك ما دفع العالم في التركيز على التدريب لما له من أهمية كبرى في صناعة الموارد البشرية القادرة على الإدارة والعمل المُتقن.

والعجز الحاصل في مواكبة التطورات في المنظمات أدى إلى تزايد الحاجة للتدريب مما أدى إلى طلب المدربين الأكفاء الذي يؤدون التدريب باحترافية ومهنية.

المدارس الأولى وعلم أصول التدريس

عندما أُنشئت المدارس بصورة منظمة فى القرن العاشر الميلادي إندثرت كتابات الفلاسفة الكبار مثل سقراط ولوتزو وكانت العملية التعليمية عبارة عن نقل المعلومات من المعلم إلى التلميذ. والفرضية هنا أن التلاميذ عبارة عن أواني فارغة يقوم المعلمين/ المدرسين بسكب المعلومات فى عقولهم. وكلمة كلمة يونانية الأصل مكونة من جزأين ويعنى طفل وتعنى قائد ومن هنا نرى أن المدرس هو القائد أو المسئول عن كل القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية داخل الفصل.

اليوم إتخذت كلمة معنى جديد يرتبط أكثر بأساليب التعليم المشارك والفعال وأصبحت تقترب فى معناها من كلمة (علم تعلم الكبار) إلا إنها تستخدم للإشارة إلى الأطفال.

يوهان فريدريك هربرت (١٧٧٦ – ١٨٤١)



فيلسوف وأخصائى علم نفس ومعلم ألماني وكان يُعرف بإسم أب علم أصول التدريس العلمية لقد أكد هربرت فى أبحاثه على أهمية العمليات السيكولوجية في التعلم كوسيلة لتطوير البرامج التعليمية بناءاً على قدرات ، إهتمامات التلاميذ . أدى نجاح أساليب هربرت إلى تبنيها من قبل العديد من الدول في التدريبات الخاصة بالمدرسين. صمم أتباع هربرت أسلوب تدريس مبني على الخمس خطوات التالية:

- قم بإعداد التلاميذ حتى يكونوا مستعدين للدرس الجديد.
- قم بتقديم الدرس الجديد.
- قم بربط الدرس الجديد بالأفكار التي سبق وقام التلاميذ بدراستها.
- إستخدم الأمثلة لتوضيح النقاط الأساسية فى الدرس .
- قم بإختبار التلاميذ للتأكد من أنهم تعلموا الدرس الجديد .

تدريب المصنع

فى بداية القرن التاسع عشر ميلادي بدأت مدارس المصانع فى الظهور على الساحة وكان ذلك نتيجة للثورة الصناعية حيث يقوم العمال بالتدرب فى فصول داخل أسوار المصنع. بات إسلوب التلمذة الصناعية غير كافى لإستيعاب الأعداد الهائلة من العمال التى تحتاج للتدريب. وأصبح أصحاب المصانع فى حاجة مستمرة الى عمال مدربين لمواكبة الطلب العالى على السلع المنتجة.

قرابة نهاية القرن التاسع عشر ظهر أسلوب جديد جمع ما بين مزايا الفصل ومزايا يسمى تدريب المصنع. كان الفصل يعد بأقرب طريقة ممكنة للإدارة التى ينتمى اليها العاملون؛ كان يؤثث بنفس الأجهزة والمعدات التى تستخدم فى الإنتاج وكان كل مدرب مسئول عن ٦- ١٠ عمال مهرة.

دراسة الحالة

فى ١٨٨٠ قام كريستوفر لانجدل عميد مدرسة الحقوق بجامعة هارفرد بإحياء أسلوب دراسة الحالة الذى إستخدمه الفلاسفة الصينيون القدامى.

بدأ هذا الأسلوب ببطء فى إكتساب قبول مدارس الإدارة والحقوق والطب. شعر لانجدل أن التلاميذ يمكن أن يتعلموا الكثير عن الحقوق من دراسة حالات قضائية حقيقية بدلاً من القراءة التقليدية لكتب ومراجع القانون.

التلمذة:

الزمن	نوع التلمذة
1500	التلمذة الصناعية
1900	التدريب المهنى بجودة الإنتاج
1915	اتباع التدريب من خلال العمل
1920	إدخال التدريب بالمراسلة (من بعد)
1930	استخدام مساعدات التدريب
1940	انتشار مفهوم الورش التدريبية
1950	الاهتمام بتقييم التدريب ونشر الخبرة المكتسبة
1960	استخدام تكنولوجيا حديثة وربط التدريب بالأداء المؤسسى
1970	انتشار التكنولوجيات بما فيها الأقمار الصناعية والتدريب عن بعد
1980	تقنية معايير الجودة
الآن	العائد التدريبى (التكلفة / العائد)
المستقبل	لا نهاية – استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

التدريب والتطور العصري

التدريب أداه مرنة وقوية فى الوقت ذاته لتطوير المنظمات عندما تستعمل بطريقة ملائمة وفعالة، يمكن أن يتعامل التدريب مع مشاكل الأداء – المؤسسي من عدة محاور:

- تحسين السلوكيات ورفع المعنويات (التميز).
- تنمية المهارات والمعلومات.
- تيسير العلاقات الشخصية والمؤسسية.
- خلق وتطوير الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- بناء روح الفريق والعمل الجماعي.
- زيادة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية لتحقيق التميز.

لعب الأدوار

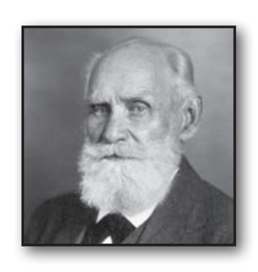
قام د. مورنيو سنة ١٩١٠ بتصميم أولى نماذج إسلوب لعب الأدوار. وكان إستخدام تكنيك لعب الأدوار لحث المتدربين على المشاركة في العملية التعليمية. فى أي بيئة تدريبية يتيح لعب الأدوار الفرصة للمتدربين لتلقى أراء موضوعية عن أدائه. تستخدم تقنية لعب الأدوار لتشخيص المهارات التفاعلية للشخص.

الإدارة العلمية



قام فريدريك تايلور سنة ١٩١١ بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية حيث قدم طريقة يمكن بها تقليل زمن القيام بمهمة ما وذلك عن طريق دراسة العمال في مكان عملهم والتخلص من الوقت الضائع .

المثير/الإستجابة



قام أيفان بافلوف بأشهر التجارب السيكولوجية سنة ١٩٢٧ عندما أوضح أنه عند استخدام مثير مشروط (جرس) مع منبه غير مشروط (طعام) يسيل لعاب الكلب (إستجابة) عندما يبدأ في دق الجرس دون وجود طعام.

علم أصول تعلم الكبار

عندما بدأت تظهر كتابات مختلفة عن تعلم الكبار كان علم أصول التدريس هو الطريقة الوحيدة المعروفة في ذلك الوقت المتبعة في التدريب أفى بداية الخمسينيات بدأ المعلمون الأوروبيون في استخدام تعبير للإشارة الى علم تعلم الكبار في علم أصول التدريس

- يبني التطوير على خطة للمحتوى التعليمى كالآتي :
- ما هو المحتوى الذى تحتاج أن نعرضه ؟
- كيف يمكننا أن ننظم هذا المحتوى في فصول أو وحدات دراسية ؟
- كيف يمكن لنا نقل هذا المحتوى فى تسلسل منطقى ؟
- ما هي أكثر وسيلة فعالة لنقل هذا المحتوى ؟

فى علم أصول تعلم الكبار يعتمد التطوير على التخطيط للعملية التعليمية كالآتى:

تصميم وإدارة عملية تيسير الجلسات بطريقة تتيح للتلاميذ أن يتوصلوا للمحتوى .

يعتبر جميع المشاركين في عملية التعلم مصادر للمحتوى التعليمى.

التعلم الإكتشافي

يعتمد هذا الأسلوب على البحث والسؤال. ظهر هذا الأسلوب مرات عديدة عبر التاريخ كجزء من الفلسفة التعليمية لكثير من كبار الفلاسفة مثل روسو وبستالوزي وديوي الذي كتب قائلاً أنه توجد علاقة ضرورية ووثيقة بين عمليات ووسائل التعلم والخبرة الواقعية في الحياة نجد التعلم الإكتشافى بصورة واضحة في مواقف حل المشاكل حيث يستخدم المتعلم خبراته ومعارفه السابقة لإكتشاف حقائق جديدة .

الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية

تم إنشاء هذه الجمعية في ١٥ يونيو ١٩٤٢ لتحل محل جمعية مديري التدريب التي كانت ثمرة الحرب العالمية الأولى وقد أسهمت هذه الجمعية إسهاماً كبيراً في نهضة التدريب في أمريكا وعلى ضوء هذه الجمعية أُسست الكثير من الجمعيات في أنحاء العالم ولكنها لم تكن فعاليتها فعالة لهذه الجمعية التي لا تزال تنشر التدريب وتحافظ على قيمه إلى اليوم .

قدم عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو في بحثه نظرية عن تحفيز الإنسان هرم الإحتياجات والذي اصبح قبلة في معظم التدريبات .

هرم ماسلو



كانت ولا تزال نظرية هرم ماسلو للاحتياجات من أهم النظريات في تحليل الاحتياجات النفسية الإنسانية، عن طريق تقسيم هذه الاحتياجات إلى خمسة مراحل بطريقة هرمية.

يبدأ الهرم من مستوى الاحتياجات الأولي (الاحتياجات الفسيولوجية) إلى مستوى الاحتياجات الأكثر تطوّراً (احتياجات تحقيق الذات) و التي لم يصل لها إلا قلّة نادرة في وطننا العربي .

وعند استطلاعي و قراءتي للنظرية بشكل تفصيلي، أدركت مدى عمق تفكير الفيلسوف إبراهام ماسلو صاحب هذه النظرية التي وضعها سنة **١٩٤٣**، فهي ببساطة تُعطي المُلخص المُفيد و البعيد عن التعقيد في فهم الاحتياجات الإنسانية.

إلا أنني تلمست أن هناك حاجات في غاية الأهمية وأصبحت في عصرنا الحالي من الضروريات التي يجب أن تدرج في هذا الهرم .

وقد قمت برسم الهرم المعدل وأسميته هرم ما سلو وتعديلات البدري.

وسأورد تفصيل هرم ماسلو كما ورد ومن ثم الهرم المعدل والذي يتوافق والقيم التي نؤمن بها.

قسم ماسلو الهرم إلى خمسة مستويات وأسماها الحاجات وهذه المستويات (الحاجات هي):



١- الحاجات الفسيولوجية

وهي الحاجة لـ الأكل - الشرب – التنفس - النوم - التزاوج – الإخراج.

كما هو واضح من صورة الهرم، تُشكل هذه الاحتياجات قاعدة الهرم لأهميتها في بقاء الإنسان على قيد الحياة، متى ما أمكن إشباع هذه الاحتياجات ، تتغيّر وجهة الأولوية إلى المرحلة اللاحقة.



٢- الحاجة للأمان



تتمثل في الحاجة إلى:

السلامة الجسدية - الأمن الوظيفي - الأمن الأسري - الأمن الصحي - أمن الممتلكات .

يُلاحظ أن أول مرحلتين من هرم ماسلو مشبعة جيداً في دول العالم الأول، ماعدا الفقراء منهم، فترى الفقراء يتخبّطون بين هاتين المرحلتين و يحاولون جاهدين في أن يضمنوا استقرار حاجاتهم الفسيولوجية و حاجات الأمان.

٣- الاحتياجات الاجتماعية

استقرار حال احتياجات الأمان إيجابياً يوّجه الأولوية إلى إشباع الحاجة إلى تكوين صداقات و علاقات أسرية و ألفة بشرية. هذه الاحتياجات تُعزز الإنتماء و التقبّل من الآخر، فمنا من يجد قبوله عند الجماعات الدينية، و منا من يجده في محيط الأسرة أو عند أي جماعات أخرى (رياضية، فنية، سياسية) .

هرم ماسلو يرتب مراحل الاحتياجات حسب الأهمية، و لا يعني ذلك أنك لا تستطيع إشباع الاحتياجات الاجتماعية إذا كنت تعاني من عدم إشباع في احتياجات الأمان أو الاحتياجات الفسيولوجية، ما يحصل هو أن الأولوية تتغيّر وجهتها مؤقتاً لتشبع حاجة طارئة.

مثال: شخص ما يعمل على تطوير ثقته بنفسه (مرحلة الحاجة إلى التقدير) عانى مرضاً يتوجب عليه أن يعالجه ليضمن بقائه، فتتوجه أولويته إلى سد الحاجات الفسيولوجية و معالجة المرض، متى ما عولج، تتغيّر وجهة الأولوية إلى المرحلة التي كان فيها.

٤- الحاجة للتقدير



تتكوّن من: الثقة بالنفس - تقدير الذات - تحقيق الإنجازات - احترام الآخرين .

وهذا ما نلاحظه جلياً متى ما وجد الشخص قبوله و انتمائه عند مجموعة معينة، عن طريق تلمسه للاحترام منهم و احترامه لهم، مما يساعده على تكوين و تطوير ثقته بنفسه و تقديره لذاته ليبدأ في تحقيق الإنجازات.

٥- الحاجة لتحقيق الذات

تتكوّن هذه المرحلة من: الابتكار - تقبّل الحقائق - حل المشاكل



هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل هرم ماسلو، يبدأ الفرد في إشباع حاجاتها عندما يُشبع حاجات المراحل الأربعة السابقة.

يعتبر الحافز لمعرفة و إدراك أقصى قدرات الفرد هو الحافز الرئيسي الذي يحرّك الشخص نحو إشباع شتى الحاجات ليصل إلى هذه المرحلة.

تعديلات البدري على هرم ماسلو



إن الفيلسوف ماسلو عندما وضع هرم الاحتياجات كان يرى ذلك في الفترة التي عاشها (١٩٠٨-١٩٧٠) حيث رأى ذلك متوافقا في زمنه هذا من ناحية وحيث أن الفيلسوف ماسلو هو أصلا يهودي و مهاجر من الاتحاد السوفيتي الذي كان ماركسياً فقد فكر بما أملاه عليه فكره وأهمل أشياء أصلا لابد من وجودها على هرم أو منظومة الاحتياجات الضرورية للبشر وقد أدرجتها وهي وجهة نظر بالامكان مناقشتها وتعديلها أو تحسينها أو حذفها او حذف أجزاء منها.

وقد تم إضافة :

الحاجة للتعليم والحرية: حيث أصبح التعليم ضرورة من ضرورات الحياة ولا يستطيع أي إنسان أن يستمر بحياة كريمة إلا بالتعليم ولن يتحقق له تقدير الناس له ولا ذاته إلا بالتعليم فهو مفتاح الولوج لبقية الأمور الحياتية وحيث أن التعليم هو الوجه المشرق لوصول البشر إلى الحاجات العليا فإن الحرية في إختيار ضروريات الحياة هي الوجه الآخر للتعليم فللإنسان الحرية في إختيار طريقة الحياة التي يعيشها واختيار التعليم الذي يتعلمه (لا يحد الفكر ولا الابداع).

الهوية : فإذا تحققت الحرية والتعليم سيتحقق بالضرورة الحاجات العليا الأخرى والتي هي الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير من الآخرين وتقدير الذات هنا يستطيع الإنسان تشكيل هويته وانتمائه وبها يعيش أكثر كرامة وأكثر أمان.

الصلة: إن الانسان لايستطيع أن يعيش بدون الصلة فالصلة عند المسلم هي أسمى ما يمكن أن يحافظ عليه وهنا نقصد الصلة بالخالق عز وجل أما عند غير المسلمين فهم يتمتعون بالصلة التي يعتقدونها (وللموضوع بحث مستفيض)

البدري: د أحمد البدري (مواليد اليمن عام ١٩٦٠ - ....)



التطوير التنظيمى كيرت لوين (١٨٩٠-١٩٤٧)



يطلق على كيرت لوين أب علم التطوير التننظيمى وذلك نتيجة لمساهمته الكبيرة فى نظريات التغيير والتعلم الفعال.

نجد أشهر أعمال لوين فى مجال السلوك التننظيمى وتكشف أبحاثه أن التعلم يحدث حينما يكون هناك تناقض بين الخبرة العملية المباشرة والتحليل المستقل بداخل الإنسان. إن حلقة الفعل، التأمل، التعميم والإختبار من خصائص التدريب المشارك .

تقييم التدريب - دون كيركباتريك



حتى عام **١٩٥٩** الوقت لم يكن هناك إهتمام بتقييم نتائج التدريب فقام دون كيركباتريك بوضع أربعة مستويات لتقييم التدريب مما أثرى العملية التدريبية نظراً لما للتقييم من أهمية في متابعة التدريب :

مستويات التعلم (كيركباتريك) :

رد الفعل: بحيث يقدم المشرفون على التدريب بقياس رد فعل المشاركين للبرنامج التدريبي .

التعلم: لقياس درجة تغيير الإتجاهات، تحسن المعرفة وزيادة المهارات لدى المتدربين كنتيجة لحضور البرنامج التدريبى .

السلوك: لقياس درجة تغيير سلوك المتدربين كنتيجة لحضور البرنامج التدريبى .

النتائج: النتائج النهائية التي حدثت نتيجة لحضور المتدربين للبرنامج التدريبى .

الشروط الواجب توافرها لحدوث التعلم – روبرت جان :

في عام **١٩٦٢م** نشرت روبرت جان كتاباً وأشارت فيه للمستويات المختلفة للتعلم.

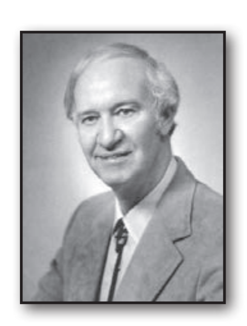
وفي كتاب لاحق بإسم أشارت إلى **تسعة** شروط أساسية لحدوث التعلم:

- الرغبة .
- الحصول علي الانتباه .
- حث المتعلمين علي استرجاع خبرات سابقه .
- توفير الارشادات والتنظيم .
- إعطاء تعليقات على الأداء .
- اختبار المتعلمين بالأهداف التعليميه .
- تقديم المحتوى واضحاً .
- الاستعانه بأمثلة توضيحية .
- تقييم الأداء .

مجلة التدريب وأهميتها في تطوير الأداء التدريبي

فى سنة **١٩٦٤** بدأ إصدار مجلة التدريب تحت إسم Training in Business & Industry مما أسهم في نشر فكر التدريب وزاد من اهتمام الشركات بالتدريب .

الفرضيات التي تميز كبار المتعلمين مالكوم نولز



بدأ مالكوم نولز فى نشر فكر ومبادئ الــ وذلك عن طريق الدعوة لنظرية تعلم الكبار وهي مجموعة من الفرضيات التي تميز كبار المتعلمين.
أشار نولز إلى ٤ خصائص للكبار كمتعلمين :

الخاصية الأولى ان لديهم مفهوم داخلي يشير الى التوجيه الذاتي .

الخاصية الثانية لديهم مخزون متنامي من الخبرة .

الخاصية الثالثة لديهم إستعداد للتعلم .

الخاصية الرابعة لديهم توجه التعلم يركز على المشاكل والواقع الحالي.

وأشار أيضاً إلى أن المتعلم البالغ غالباً ما يكون عنده مفاهيم تم تشكيلها بناء على خبرات فصول المدارس التي علمته أن يكون معتمداً على المدرس وأن المتعلم في الغالب سلبي أي متلقي للمعلومات فقط.

((أغلبية البشر عرفوا كيف يُعَلَمُون ولم يعرفوا كيف يَتعلَمون))

التعلم المستمر مدى الحياة

أوضحت باتريشا كروس في كتابها الذي أصدرته سنة ١٩٨١ بعنوان ٣ معالم للتعلم المستمر مدى الحياة .

المفهوم أكثر شمولية عن النمو أو التعليم بما يُعرف في نظريات التعليم التقليدية .

نظرة أوسع لتلك المؤسسات التى توفر التعليم عن مجرد كونها المدارس .

وجود توجه داخلي في الإنسان للتعلم طوال فترة حياته.

ويجدر بالذكر هنا الحديث عن الدراسة عن بعد والتغيير الذي أحدثته في نظرة المدرسين والمتعلمين للتدريس والتعلم وقد انتشر حديثاً التدريب عن بعد وهو مُضاهٍ للتعليم عن بعد وهو مُجدٍ في نواحٍ كثيرة وغير مُجدٍ في نواحٍ أخرى .

وبعـد هـذه الإطلالـة عـلى التطـور للتدريـب والتعليـم والتعلـم عـبر عصـور التاريـخ ومعرفـة قـادة ومفكـري التعليـم والتدريـب تجـدر بنـا الإشـاره إلى أن نقـدر أن التعلـم عمليـة مسـتمرة لا تنتهـي إلا بانتهـاء الحيـاة .

وأننـا نأمـل أن نقـدم التدريـب كاسـتمرار لمـا تقـدم بتطويـر وخصوصـاً ونحـن في عـصر مـن أعظـم العصـور في مجـال الإتصـالات والإنترنـت والأقـمار الصناعيـة والـذي قـارب أو يكـون قـاب قوسـين أو ادنـى مـن الإنفجـار في هـذه الوسـائل لتصبـح وسـيلة واحـدة أي أنهـا سـتنصهر في بعضهـا عـن قريـب لتصبـح وحـدة واحـدة فيصبـح العـالم ليـس قريـة واحـدة فحسـب بـل غرفـة واحـدة في منـزل واسـع يتسـع الجميـع .

التدريب في الإسلام

التدريب في القرآن الكريم



لقد ثبت في القرآن الكريم أن الله عز وجل لم يكن لُيكلف خلقه بشيئ إلا بعد أن يعلمهم ذلك و يدربهم عليه وقد وردت كثير من الآيات التي توضح في فهمها ومعناها أن التدريب هو أمر إلهي قد درب عليه رسله وأنبياءه عليهم وعلى نبينا محمد أفضل الصلاة والسلام.

و هذه أمثلة نوردها من القرءان الكريم :-

في قصة سيدنا آدم عليه السلام :

قال تعالى: ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَـؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ ﴾ البقرة ١٣

في قصة إبنَي آدم هابيل وقابيل:

قال تعالى: ﴿ فَبَعَثَ اللّهُ غُرَاباً يَبْحَثُ فِي الأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَـذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ ﴾ المائدة ١٣

في قصة سيدنا موسى عليه السلام وفرعون:

قال تعالى: ﴿ وَمَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَى ﴿ ٧١ ﴾ قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَى غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَى ﴿ ٨١ ﴾ قَالَ أَلْقِهَا يَا مُوسَى ﴿ ٩١ ﴾ فَأَلْقَاهَا فَإِذَا هِيَ حَيَّةٌ تَسْعَى ﴿ ٠٢ ﴾ قَالَ خُذْهَا وَلَا تَخَفْ سَنُعِيدُهَا سِيرَتَهَا الْأُولَى ﴿ ١٢ ﴾ وَاضْمُمْ يَدَكَ إِلَى جَنَاحِكَ تَخْرُجْ بَيْضَاء مِنْ غَيْرِ سُوءٍ آيَةً أُخْرَى ﴿ ٢٢ ﴾

في قصة الرجل الصالح وسيدنا موسى عليهما السلام

قال تعالى : ﴿ فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا رَكِبَا فِي السَّفِينَةِ خَرَقَهَا قَالَ أَخَرَقْتَهَا لِتُغْرِقَ أَهْلَهَا لَقَدْ جِئْتَ شَيْئاً إِمْراً ﴿ ١٧ ﴾ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْراً ﴿ ٢٧ ﴾ قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْراً ﴿ ٣٧ ﴾ فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا لَقِيَا غُلَاماً فَقَتَلَهُ قَالَ أَقَتَلْتَ نَفْساً زَكِيَّةً بِغَيْرِ نَفْسٍ لَّقَدْ جِئْتَ شَيْئاً نُّكْراً ﴿ ٤٧ ﴾ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْراً ﴿ ٥٧ ﴾ قَالَ إِن سَأَلْتُكَ عَن شَيْءٍ بَعْدَهَا فَلَا تُصَاحِبْنِي قَدْ بَلَغْتَ مِن لَّدُنِّي عُذْراً ﴿ ٦٧ ﴾ فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا أَتَيَا أَهْلَ قَرْيَةٍ اسْتَطْعَمَا أَهْلَهَا فَأَبَوْا أَن يُضَيِّفُوهُمَا فَوَجَدَا فِيهَا جِدَاراً يُرِيدُ أَنْ يَنقَضَّ فَأَقَامَهُ قَالَ لَوْ شِئْتَ لَاتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْراً ﴿ ٧٧ ﴾ قَالَ هَذَا فِرَاقُ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِع عَّلَيْهِ صَبْراً ﴿ ٨٧ ﴾ أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْباً ﴿ ٩٧ ﴾ وَأَمَّا الْغُلَامُ فَكَانَ أَبَوَاهُ مُؤْمِنَيْنِ فَخَشِينَا أَن يُرْهِقَهُمَا طُغْيَاناً وَكُفْراً ﴿ ٠٨ ﴾ فَأَرَدْنَا أَن يُبْدِلَهُمَا رَبُّهُمَا خَيْراً مِّنْهُ زَكَاةً وَأَقْرَبَ رُحْماً ﴿ ١٨ ﴾ وَأَمَّا الْجِدَارُ فَكَانَ لِغُلَامَيْنِ يَتِيمَيْنِ فِي الْمَدِينَةِ وَكَانَ تَحْتَهُ كَنزٌ لَّهُمَا وَكَانَ أَبُوهُمَا صَالِحاً فَأَرَادَ رَبُّكَ أَنْ يَبْلُغَا أَشُدَّهُمَا وَيَسْتَخْرِجَا كَنزَهُمَا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ وَمَا فَعَلْتُهُ عَنْ أَمْرِي ذَلِكَ تَأْوِيلُ مَا لَمْ تَسْطِع عَّلَيْهِ صَبْراً ﴿ ٢٨ ﴾ .

التدريب في الحديث وأفعال النبي (صلى الله عليه وسلم)

(صلوا كما رأيتموني أصلي)

التطبيق العملي من الرسول الكريم ﷺ هو أعلى وسيلة في التعليم والتدريب، وأعتقد أن علماء التربية يتفقون على ذلك؛ ونحن نشاهد الطفل الصغير وهو لا يعرف أن يتكلم .ينظر أمه قامت للصلاة فيأ تي أمامها ويصلي مثلما تصلي،هو لا يعرف أنها صلاة ولا قبلة ولا أي شيء، ولكن يأخذها تلقائياً وتلقيناً.

وأصل هذا الحديث كما جاء في بعض رواياته : أن النبي ﷺ رقى المنبر - ونعلم بأن المنبر ما صنع إلا في السنة الثامنة من الهجرة - وكان ﷺ إذا خطب اتكأ على جذع من جذوع النخل التي كانت بداية لبناء المسجد، وبعد خيبر وسع النبي ﷺ المسجد، وبنى جدرانه من الحجر والطين، وصنع له المنبر فتحول إليه - وقصة الجذع معروفة- وكان من ثلاث درجات، والكبرى عريضة، فوقف على الثالثة واستقبل القبلة وكبر وهو مستقبل القبلة، فقرأ وركع ورفع من الركوع وهو على المنبر، ثم نزل القهقري عن الدرجتين الأخريين حتى كان في أصل المنبر ووسع لنفسه قدر السجود فسجد في أصل المنبر، ثم جلس ثم سجد ثم نهض فرقى المنبر وقرأ وركع ورفع، ثم نزل القهقري وسجد وجلس وسجد وتشهد وسلم، ثم قال: (صلوا كما رأيتموني أصلي) **(كتاب الصلاة - باب صفة الصلاة) للشيخ :(عطية محمد سالم).**

قصة الحسن والحسين عليهما السلام في التدريب للوضوء

ذات يوم وجد الحسن والحسين سبطا النبي صلى الله عليه وسلم وجدا رجلا لا يحسن الوضوء.. فماذا فعلا ؟ انظر إلى فعلهما كيف درباه على الوضوء بالمشاهدة وأيضا علينا أن نتعلم الذوق في الدعوة إلى الله وفي أعمالنا الأخرى جميعا.

ذهبا إليه.. فقال الحسن: يا سيدي، أخي هذا يدعي أنه يتوضأ أحسن مني، وأنا أدعي أنني أتوضأ أحسن منه فانظر إلى وضوئه ووضوئي، ثم قل أيُّنا يتوضأ كما يتوضأ النبي صلى الله عليه وسلم. فدخل الحسن وتوضأ، وأسبغ الوضوء وأحسنه، ودخل الحسين وتوضأ مثل أخيه. فقال الرجل: والله إني لا أجيد الوضوء كما تتوضآن.

ما رأيك في تصرف الحسن والحسين !! تعلم الذوق والأدب الرفيع من الحسن والحسين.. واقتد بهما تصل إلى ما تريد بأرق وألطف الأساليب هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى فقد ربا الرجل على الوضوء الصحيح بطريقة ذكية وتسمى هذه الطريقة التدريب بالمشاهدة . (القصة في موسوعة النابلسي للعلوم الاسلامية).

مدخل أساسي لمفهوم التدريب

تعريف التدريب: يعرف التدريب بأنه نشاط مستمر يزود من خلاله الأفراد بالمهارات والخبرات والمعلومات التي تجعلهم قادرين على مزاولة أعمالهم بأفضل صورة وبما يحقق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها بناء على زيادة أنتاجية الأفراد .

مفهوم وأهمية التدريب

مفهوم التدريب : التدريب هو النشاط الإنسانى المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين المعارف والقناعات والمهارات اللازمة بغرض إحداث تغير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة تسعى لها المنظمة أو الفرد للوصول إلى نتائج مرجوة بناء على تحديد اتجاهات معينة .

أهمية التدريب : إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للإنتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل. بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عنصري القدرة والرغبة .

أهمية التدريب ترجع إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه وعلى سبيل المثال :

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات .
- تصحيح الرؤية أو التأكيد عليها أو توضيحها.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .
- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين .
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين .
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية .
- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضًا .

أهمية التدريب للمؤسسات :

- زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير في المنظمة عن اقتناع كامل .
- زيادة خبرة المدراء والمشرفين والأفراد وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسئولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتطوير .
- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق الأهداف للشركة التي يعملون بها.

دوافع التدريب

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في ما يلي :

زيادة الإنتاج

وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج .

الاقتصاد في النفقات

حيث تؤدى البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء .

رفع معنويات العاملين

إذا عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله .

توفير القوة الاحتياطية في المنشأة

بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات المُلحة من الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

التقليل في الإسراف

لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

تقليل في حوادث العمل

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

تحسين الأداء

إن التدريب الفعال يرفع من أداء الفرد كماً وكيفاً وخصوصاً إذا بني التدريب على الأسس والقواعد المنظمة له

توفير البديل في العمل

حيث تقوم بعض الجهات الهامة بتدريب أفرادها على مهن في غير تخصصاتهم التي هم معنيين بها وذلك لتوفير البديل الطارئ عند الحاجة .

مفاهيم لابد من معرفتها في التدريب

- الاتصال والتدريب
- التدريب والتعليم
- التدريب والتعلم
- أهداف وفوائد وأنواع وأشكال التدريب

مفهوم الاتصال في التدريب

الاتصال: يعرف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المُستقبِل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المُستقبِل وسنركز في هذا السياق على شخص المدرب كمرسل وعلى شخص المتدرب كمُستقبِل.

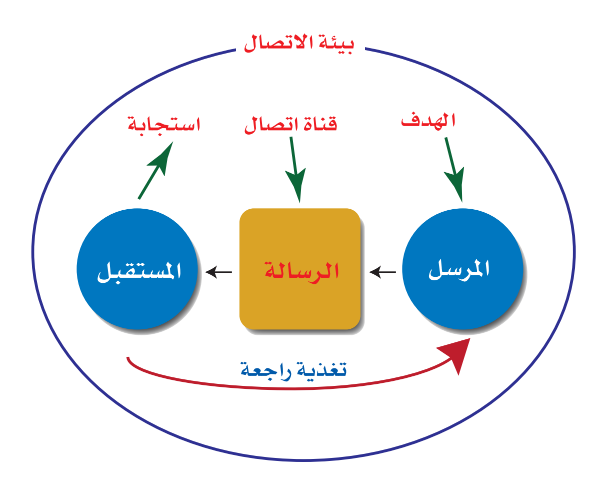
مكونات دائرة الاتصال:

لدائرة الاتصال ثماني مكونات وهي :-

الهدف: المقصود به (الغرض من الاتصال) أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل، ويجب أن يكون الهدف واضح ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتحقيقه.

المرسل: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:

- بساطة ووضوح اللغة.
- التعبير عن الأهداف بدقة.
- اختيار أسلوب العرض المناسب.
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المُستقبِل من تغيرات.
- إظهار الاهتمام بالمُستقبِل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس لديه.



المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.

الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي:

- أن تكون الرسالة بسيطة .
- أن تكون الرسالة واضحة .
- أن تكون الرسالة مختصرة .
- أن تكون الرسالة محددة المعاني والمفاهيم .
- أن تكون الرسالة لاتحمل أكثر من معنى.
- أن تكون الرسالة مرتبة ترتيباً منطقياً.

قناة الاتصال:هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال (نشير هنا بقناة الاتصال إلى الوسط التدريبي المستخدم) .

التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.

الاستجابة: هو ما يقرر أن يفعله المُستقبِل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً، الحد الأعلى للاستجابة هو أن يستوعب المستقبل ما هدف المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حول الرسالة ...

بيئة الاتصال: نقصد ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة .

أنواع الاتصال

الاتصال نوعان لفظي وغير لفظي

الاتصال اللفظي:

هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. والاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة أو حذف معاني أيضاً.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالنا اللفظي وغير اللفظي. وللاتصال اللفظي مقومات أساسية هي:

- وضوح الصوت.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب.
- التغذية الراجعة.



الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

لغة الجسم: إن لجسم الانسان لغة يفهم منها أحياناً معان كثيرة مثلها مثل لغة الكلام وأحيانا تكون لغة الجسم معبرة بشكل أكثر من لغة الكلام فقد تنطق بكلمة ولا تعطي معناها إلا إذا رافقها حركة من حركات الجسم ويتمثل ذلك في :

- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس.
- حركة ووضع الأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والفم واللسان.
- وضع الجسم... إلخ.

الاتصال الرمزي: لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقي مثا

- الشعر: اللحية، الشارب، الحلاقة، التسريحة.
- العلامات: مثل الوشم... وغيره.
- الجواهر والحلي.
- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل السيارة.
- نوع المنزل وموقعه.
- المقتنيات (هاتف محمول، آي باد، الخ...).
- مكان الجلوس.
- المسافة بينك وبين الآخرين.
- مستحضرات التجميل... إلخ.



وللاتصال غير اللفظي خمس مقومات هي:

- تواصل العينين.
- الابتسامة.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

مميزات الاتصال الفعّال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

معوقات الاتصال :

- الاضطراب والسرعة في العرض .
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين .
- التعالي والفوقية .
- التناقض بين الاتصالين اللفظي وغير اللفظي .
- التقديم الخاطئ .
- الشرود وعدم الانتباه .

الاتصال في التدريب

بناءً على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نُعرف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص/ أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية وربطها بالتدريب يمكن الوصول إلى الآتي:

١- **الهدف**: من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مُصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

٢- **المُرسل** (المدرب): هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

٣- **الرسالة** (المحتوى التدريبي): يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين، ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب؛ ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتوصيل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

٤- **قناة الاتصال (أسلوب التدريب)**: عبارة عن الأداة / المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي تمّ استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال/ أساليب التدريب/ والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

٥- **المتلقين (المتدربين)**: هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدلّ على الفهم (التغذية الراجعة) ثمّ تطبيق ما يتم التدريب عليه.

٦- **التغذية الراجعة**: وهي ما يصدر عن المتلقي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى

المحتـوى التدريبـي واسـتوعبه تمامـاً.

٧- **الاسـتجابة**: هـي مـا سـيقوم المتـدرب بأدائـه مـن مهـام/ مهـارات/ أعـمال/ اتجاهـات نتيجـة لمـا اكتسـبه مـن خـلال التدريـب.

٨- **بيئـة الاتصـال (بيئـة التدريـب)**: وهـي كل المؤثـرات المحيطـة بالمكان والأفـراد المرتبطـين بالتدريـب مـن تجهيـزات القاعـة، الأجهـزة والمعـدات، حالـة الجـو، الخدمـات، والتسـهيلات المتوفـرة... إلـخ.



التعليم والتعلم والتدريب

- التعرف على مفهوم التدريب.
- التعرف على مفهوم ونماذج التعلم.
- معرفة الفرق بين التدريب والتعليم.
- التعرف على أهداف وفوائد التدريب.
- التعرف على مراحل وأنواع التدريب.

مفهوم التعليم: هو عملية فردية يقوم بها الفرد من أجل زيادة قدارته وانتاجه وفي الغالب لا يحتاج الفرد لا إلى معلم ولا إلى مدرب .

ولقد تعددت نظم التعليم خاصة في العصر الحديث، وإذا كانت جميع الدول تسعى للقضاء على الأمية، ونشر العلم في جميع الأوساط، وعلى الفئات والمراحل العمرية المختلفة، وتهتم الدول أيضًا بتعليم المرحلة التأسيسية، خاصة أنهم هم النشء والأساس الذي يبنى عليه أعمدة الوطن وترفع راياته، فإن الدولة تسعى جاهدة - بالرغم من اهتمامها بتعليم الصغار- لجذب الكبار على التعليم، وتوضيح أن الفرصة ما زالت مواتية لهم ولم تتعداهم، بل يسنح لهم بالتعليم سواء للارتقاء في المناصب بالحصول على شهادة عليا، والسعي إلى بلوغ درجة عليا من الثقافة والعلم.

مفهوم التدريب: يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراًعلى مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو أنه نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة .

التعليم: هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

نموذج تعليم الصغار



تعليم الصغار هو ذلك النشاط الذي يتم فيه وضع المسئولية كاملة في أيدي المعلم، ليقرر من يتعلم وماذا ومتى يجب أن يتعلم، ويكون دور التلميذ في نموذج تعليم الصغار هو المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم، وما يتلقاه من معلومات. لقد افترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية، وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم، وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم، لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية، وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم، أو المكافآت التي تمنح لهم. إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

نموذج تعلم الكبار

تعلم الكبار هو ذلك النشاط المخصص للكبار، أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي الهادف، وهو يُمارس ضمن ضغوط رسمية، ولا يكون مرتبطًا بشكل مباشر بوظيفة. عندما بدأ تعلم الكبار بصورة منظمة -في الربع الأول من القرن العشرين- كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار، وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب كان يتم تعليم الكبار كما لو كانوا أطفالًا، هذا هو ما يبرر المتاعب العديدة التي لاقاها معلمو الكبار، مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ.

لذلك بدأ الجدال حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار، واقترح أحدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون، ولكن حتى الخمسينيات لم يكن قد بدأ بعد البحث التجريبي على تعليم الكبار، ولم تكن الاختلافات بين الصغار والكبار في مجال التعليم قد ظهرت بصورة جادة، وكانت دراسة أخرى قد أظهرت أن

الكبـار في الحقيقـة يندمجـون في التعلـم بإرادتهـم خـارج نطـاق التعلـم الرسـمي، أكثـر مـن اندماجهـم في البرامـج التوجيهيـة، وأنهـم في الحقيقـة أيضـا يوجهـون أنفسـهم بأنفسـهم كمتعلمـين.

مـاذا نعـرف عـن الكبـار كمتعلمـين؟ يحتـاج الكبـار إلى معرفـة لمـاذا يتعـين عليهـم تعلـم شـيئًا معينًـا، لذلـك فـإن مـن المهـام الأولى لمعلـم الكبـار هـو تنميـة الحاجـة إلى المعرفـة عنـد المتعلمـين، بـأن يوضـح لهـم قيمـة مـا يتعرضـون لـه في حياتهـم وأدائهـم. وعـلى المعلـم عـلى الأقـل أن يثبـت هـذا بواسـطة الاستشـهاد مـن خبرتـه، أو خـبرة أحـد الناجحـين في هـذا المجـال، والأفضـل مـن ذلـك أن يقـدم خـبرات حقيقيـة أو مشـابهة، تمكـن المتعلمـين مـن معرفـة فوائـد أن يعرفـوا، ومـا يمكـن أن يفقـدوه إذا لم يعرفـوا. لـدى الكبـار حاجـة عميقـة لأن يوجهـوا أنفسـهم بأنفسـهم، فالشـخص الكبـير هـو ذلـك الشـخص الراشـد الـذي حقـق مفهـوم الـذات، حيـث إنـه مسـئول عـن حياتـه واتخـاذ قراراتـه وتحمـل نتائجـه.

عندمـا نصـل إلى هـذه النقطـة مـن امتلاكنا مفهـوم الـذات، فـإن الحاجـة إلى أن نُعامل كراشـدين مـن قبـل الآخريـن تنمـو داخلنـا، ونحتـاج إلى أن نُعامـل عـلى أننـا قادريـن عـلى تحمـل مسـئولية أنفسـنا، فالكبـار لديهـم حجـم أكـبر ونوعيـة مختلفـة

مـن الخـبرة عـما يمتلكـه الصغـار، كلـما عشـنا أطـول كلـما كانـت خبرتنـا أكثـر، وكلـما تراكمـت خـبرات متنوعـة لدينـا، وهـذا المخـزون الكبـير مـن الخـبرة يؤثـر في التعلـم بطـرق متعـددة، مـن أهمهـا: يـأتي الكبـار إلى الموقـف التعليمـي بخلفيـة مـن الخـبرة، التـي في ذاتهـا مـورد لا غنـى لتعلمهـم هـم أنفسـهم ولتعلـم الآخريـن، لهـذا ففـي تعلـم الكبـار تأكيـد أكثـر عـلى اسـتخدام طـرق التعلـم المسـتندة عـلى الخـبرة مثـل: المناقشـات وتماريـن حـل المشـكلات أو الخـبرات الحقليـة.

لـدى الكبـار قاعـدة أوسـع مـن الخـبرة التـي يربطـون بهـا الأفـكار الجديـدة والمهـارات، ويعطونهـا معنـى أكثـر غنـى وخصوبـة. مـن المتوقـع أن مجموعـة مـن الكبـار - خاصـة إذا كانـوا في أعـمار مختلفـة - سـيكون لديهـم اختلافـات كثـيرة في الاهتمامـات والقـدرات وأنـماط التعلـم بدرجـة أكـبر مـن الصغـار. مجموعـات الكبـار إذن هـي مجموعـات غـير متجانسـة، ممـا يتطلـب اهتمامًـا أكـبر بالتعلـم والتوجيـه الفـردي.

نظرية تعليم الصغار:

ترتكـز نظريـة تعليـم الصغـار عـلى المبـادئ التاليـة: الصغـار يتقبلـون مـا يقـال لهـم مـن معلومـات دون تـردد. الصغـار لديهـم المقـدرة عـلى التعلـم بالإنصـات السـلبي. الصغـار لا يحتاجـون إلى ربـط خبراتهـم السـابقة بمعـارف ومهـارات جديـدة. الصغـار لا يحتاجـون أن يكـون لهـم دور في إدارة العمليـة والتحكـم في بيئـة التعلـم. الصغـار لهـم المقـدرة عـلى تعلـم أشـياء قـد لا يسـتخدمونها البتـة.

نظرية تعليم الكبار:

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية:

- الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة
- والكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبي لفترات طويلة.
- الكبار ليس لديهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- الكبـار لا يقبلـون أفـكار وخـبرات الآخريـن بسـهولة، فهـم يميلـون إلى أن يكونـوا شـكاكين.
- الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئة التدريب.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما ترتبط الأشياء الجديدة بخبراتهم السابقة.

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفوارق بين تعليم الصغار والكبار كما يلي:

منهـج تعليـم الكبـار والتعليـم الـذاتي وشـخصية المتعلـم مسـتقلة، والخـبرة أحـد مصـادر المعرفـة، والتركيـز يكـون عـلى المشـكلة أو القضيـة، والحافـز يكـون داخليًـا، وجـو التعلـم غـير رسـمي بـه تقديـر واحـترام ومشـاركة وتعـاون، يتـم مـن خـلال تحديـد الاحتياجـات بالمشـاركة وتحديـد الأهـداف، والتخطيـط أيضًـا بالمشـاركة، وأسـاليب التعلـم تعتمـد عـلى الخـبرة والتقييـم والمشـاركة. الفـترة الزمنيـة لتعليـم الكبـار هـي مـدى الحيـاة؛ لأن التعلـم مـدى الحيـاة.

أما منهج تعليم الصغار يكون اعتماديًا على المعلم، وشخصية المتعلم تكون تابعة للخبرة والتركيز يكون على المادة الدراسية، والحافز خارجي الثواب والعقاب، وجو التعلم رسمي. وسلطة المعلم تبدو واضحة وظاهرة في جو تنافسي بين الطلاب، والمعلم يقوم بتحديد الاحتياجات للتلاميذ، وهو أيضًا من يقوم بتحديد الأهداف والتخطيط للأساليب التعليمية، والاعتماد الأساسي في التعلم على نقل المعرفة، والتقييم يكون بواسطة المعلم للتلاميذ عند انتهاء مرحلة معينة، فهناك **فوارق بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها فيما يلي**:

ففي التعليم بالنسبة للصغار من حيث الأهداف تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة، أما في التدريب فالأهداف سلوكية محددة، تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم، أما من حيث المحتوى ففي التعليم هو محتوى عام ومهارات عامة، أما في التدريب فمحتوى البرنامج التدريبي محدد تبعًا لحاجة العمل الفعلية. من حيث المدة فإن مدة التعليم طويلة، أما التدريب فمدته قصيرة، كما أن هناك فارقاً من حيث الأسلوب والمكاسب؛ فأسلوب التلقي للمعارف الجديدة وأسلوب الأداء والمشاركة بالنسبة للكبار، يختلف عن الصغار، وكذلك في التعليم والتدريب والمكاسب التي تعود على التعليم، تختلف على المكاسب التي تعود إلى التدريب، فمن المكاسب معارف ومهارات ومعلومات.

مما سبق نخلص إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين تعليم الصغار وتعليم الكبار، وهناك اختلاف بين مفهوم التدريب والتعليم، وهناك نظريات مختلفة في تعليم الصغار وتعليم الكبار، بناء على طبيعة كل واحد منهم.

إن الله خلق الإنسان مهيأ لتعلم القراءة والكتابة، وخلق له الأسباب والوسائل التي تمكنه من ذلك، فالقابلية للتعلم كامنة وموجودة لدى كل طفل، ومهمة المعلم تحويل ما هو كامن إلى ما هو كائن، عن طريق الوسائل التربوية الفعالة.

ويعتبر النمو اللغوي أساسًا لنمو شخصية الطفل بصفة عامة، ونمو الحياة العقلية بصفة خاصة.

مفهوم الاستعداد للقراءة : يقصد بالاستعداد في مجال القراءة توافر قدرات محددة لدى المبتدئين عقلية، أو بصرية، أو سمعية، أو نطقية، ووجود خبرات معرفية مختلفة لديهم.

العوامل المؤثرة في الاستعداد للقراءة

وهي المؤثرات المختلفة التي تؤثر في تحديد مدى استعداد الطفل للبدء بالقراءة، وهذه المؤثرات تنجم عن عوامل وراثية كالذكاء، أو عن عوامل بيئية وتربوية مختلفة، وهذه المؤثرات هي:



الاستعداد العقلي:

ويتمثل في أن الأطفال الأسوياء يزداد نضجهم العقلي بازدياد سنوات عمرهم، ويظهر دور المعلم(ة) في مجال تنمية استعداد الأطفال العقلي للقراءة بتحديد مستويات، وقدرات الأطفال العقلية، كي تعد لكل مستوى ما يتلاءم مع قدراته وميوله، مِن تدريبات ووسائل وأنشطة وأساليب تساير قدراته وتكشف عن استعداداته.

الاستعداد الجسمي:

تعد سلامة صحة الطفل من العوامل المؤثرة في استعداد الطفل للقراءة، وقدرته على البدء بتعلم القراءة. تتطلب القراءة قوة إبصار مناسبة؛ ليستطيع بها التلميذ رؤية الأشكال المرسومة والمفردات والجمل، ويتعرف عليها ويقرؤها. وتحتاج القراءة أيضًا إلى قدرة السمع، فقدرة الطفل على الاستماع الجيد -عند قراءة المعلم(ة) للكلمة أو الجملة- تسعفه في قراءة ما استمع إليه قراءة صحيحة خالية من الأخطاء.

إن القدرة على السمع تتيح للطفل التمييز بين الأصوات المتقاربة في أشكالها ومخارجها، وهي شرط من شروط القراءة الجيدة. تحتاجِ القراءة أيضًا إلى نضج جهاز النطق لدى التلميذ؛ ليستطيع معه نطق الأصوات والمفردات نطقًا صحيحًا، يشعره بالثقة ويجنبه المشكلات التي قد يسببها عدم النضج في جهاز النطق، أو وجود خلل معين فيه.

الاستعداد للفاعلية:

أثبتت التجارب على أن أساليب الوالدين الغير سوية في تنشئة الطفل، واستخدام القسوة والتدليل الزائد، يؤدي إلى عدم النضج العاطفي للطفل، وانعدام الثقة بالنفس، والشعور بالخوف وعدم الأمان، أو الخجل والسلوك العدواني، فكل هذا يؤثر على تقبل الطفل لجو الروضة، وبالتالي سيؤثر على استعداد الطفل للبدء بتعلم القراءة.

الاستعداد التربوي:

يتفاوت الأطفال في مجال الاستعداد التربوي، والذي يتضمن جميع المعارف والخبرات التي اكتسبها الطفل منذ ولادته، وحتى مجيئه إلى الروضة، ويظهر هذا التفاوت في المجالات التالية: الخبرات السابقة؛ وهي مجموعة تفاعل بين الفرد والبيئة، والتي يتم عن طريق مباشر وغير مباشر، ويظهر دور الأسرة واضحًا في إثراء خبرات الأطفال، عن طريق ما يستمع إليه الطفل من جمل وقصص وآداب اجتماعية، وكذلك مرافقة الأسرة في الرحلات والزيارات، وبسبب اختلاف الأسر في المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فإننا نجد تفاوتًا واختلافًا في خبرات الأطفال ومعارفهم وأنماط سلوكهم، يترتب عليه بالضرورة تمايز في درجات استعدادهم للقراءة.

الخبرات اللغوية:

ويقصد بها مجموعة المفردات والتراكيب اللغوية، التي اكتسبها الطفل من الأسرة والمجتمع، وللأسرة دور كبير في تنمية المعجم اللُغوي للطفل وفي تقويم لغته. القدرة على التمييز البصري والنطقي بين أشكال الكلمات المتشابهة والمختلفة. تحتوي المفردات والجمل التي تعرض على الطفل في بداية تعلمه للقراءة حروفًا مختلفة؛ ونظرًا لأنَّ الحرف العربي الواحد يرسم بأشكال مختلفة في بداية الكلمة أو وسطها أو نهايتها، فإن قدرة الطفل على معرفة الصور المختلفة للحرف الواحد، والنطق به وتجريده هي من المؤشرات على قدرة المتعلم على البدء بالقراءة.

الإقبال على القراءة والرغبة فيها:

لا يتوقـف إقبـال الطفـل عـلى القـراءة عـلى الفكـرة التـي كونهـا عـن الروضـة، وعـلى دور المعلمـة في مسـاعدة الصغـار عـلى ألفـة جـو الروضـة عـن طريـق حنوهـا، ومـا تعرضـه عليهـم مـن صـور وقصـص وأناشـيد مناسـبة.

مرحلة الكلام والاستماع والتهيئة للقراءة مرحلة التعبير الصوتي:

وتهتـم المعلمـة في هـذه المرحلـة بضبـط النطـق، ووضـع خطـة لإثـراء مفـردات الطفـل اللغويـة، وإصـلاح تراكيـب الجمـل، فلابـد عـلى المعلمـة أن تنتهـز فرصـة كل نشـاط لتوظيفـه في نمـو الثـروة اللغويـة لأطفالها، فتدعهـم يعـبرون عـن نشـاطاتهم المختلفـة بطلاقـة وبلغتهـم الخاصـة، مـع تزويدهـم ببعـض الأنـماط اللغويـة الفصيحـة، وتصحيـح نطقهـم لبعـض الألفـاظ، فنمـو الطفـل اللغـوي يـزداد كلـما أتحنـا لـه فرصـة التحـدث عـن نفسـه، أو عـن نشـاطاته اليوميـة المتنوعـة أمـام الآخريـن، ويـزداد ايضـا كلـما أتحنـا لـه فرصـة اللعـب الإيهامـي أو الأداء التمثيـلي، وغـير ذلـك مـن النشـاطات والألعـاب التعليميـة، وكـما أن للقصـة دورًا مهـمًّا في النمـو اللغـوي، ومـن أهـم العلامـات التـي تـدل عـلى اسـتعداد الطفـل للقـراءة: تلهفـه عـلى النظـر إلى الصـورة، وكثـرة أسـئلته، واهتمامـه بالكتـب والقصـص والكلـمات والأعـداد، ومحاولتـه الكتابـة، وحفظـه للأناشـيد بسـهولة وروايتـه لخبراتـه وإنصاتـه للقصـص والأحاديـث.

مرحلة تعلم القراءة:

هناك عدة طرق لتعليم القراءة بشكل منظم منها: الطريقة التركيبية الجزئية؛ تبدأ بتعليم الحروف ثم تنتقل إلى تعليم الكلمة، وهذه الطريقة نوعان: الطريقة الأبجدية أي الألفبائية، وهي تعلم الحروف بأسمائها ومن **أبرز عيوبها:**

أنها تخالف طبيعة العقل في إدراك الأشياء، إذ يدرك الفرد الشيء متكاملاً ثم يبدأ بتجزئته إلى مكوناته المختلفة. أنها تخالف طبيعة استعمال المرء للَغة، فهو يستعملها مفردات وجملًا وليست على شكل حروف. تعود الطفل البطء الذي يتأتى من تدريبه على هجاء المفردة، وبها يمل الطفل القراءة.

أولاً: الطريقة الصوتية:

هي تعلم الحروف بأصواتها دون النظر إلى ترتيبها المعجمي للحروف، وهذه الطريقة أفضل؛ لأننا حين نعلم الطفل حرفًا فالمعلمة تعرض عليهم صورة الشيء الذي يبدأ اسمه بذلك الحرف.

ومن مميزات هذه الطريقة: أنها تساعد الطفل على التعرف على صوت الحرف وأشكاله المختلفة، مما يؤدي إلى قدرته على القراءة الآلية. إنه يهيئ للتلميذ - بعد أن يتعرف على أصوات الحروف جميعها- تعلم أسماء الحروف الهجائية بترتيبها المعروف.

ومن أبرز عيوبها: أنها تخلو من الإثارة وتشويق الطفل للقراءة؛ لتركيزها على أصوات الحروف، تغاير طبيعة الإدراك الذهني، فالإنسان ينظر إلى الكلمة كُلًّا متكاملًا، وهي تخالف طبيعة استعمال الإنسان للغة، حيث يستعملها ضمن وحدات لغوية سواء مفردات أو جمل.

ثانياً: الطريقة التحليلية

تبدأ بعرض الكلمة أو الجملة مع صورة الشيء الذي تعبر عنه الكلمة أو الجملة، ثم تنتهي بعرض الحرف، وهذه الطريقة ثلاثة أنواع: طريقة الكلمة ثم طريقة الجملة ثم



طريقة القصة. هناك طريقة أخرى وهي الطريقة المزدوجة التوليفية أو نصف الكلية، وهي تعالج عيوب الطريقتين السابقتين فهي تجمع بين مزاياهما، حينما تسرع في الانتقال من تعليم الجملة إلى تعليم الكلمة، ودون إبطاء تنتهي إلى تعليم الحرف المراد تعلمه.

أثر البيئة في تعليم عادة القراءة عند الطفل

للبيئة أثر كبير في تشجيع الطفل على الإقبال على القراءة أو الإحجام عنها، فإذا نشأ الطفل في بيئة يصعب فيها الحصول على الكتب فإنه لن يقبل على القراءة، أما الطفل الذي نشأ في بيت وفر له كتبًا خاصة به، ويرى من والديه وإخوته اهتمامًا بالكتب ومداومة على القراءة، فإنه يقبل على القراءة بشوق، وبالمثل فالطفل الذي أتيحت له فرصة الالتحاق بالروضة تكون ثروته اللغوية، واستعداده للقراءة أكثر من غيره. مرحلة التهيئة للكتابة: أسس الاستعداد لتعلم الكتابة؛ الأسس التربوية: تنمية الميل إلى الكتابة. الإحساس بالحاجة للتعلم الكتابي. يشعر الطفل بأنه حر في تعلم الكتابة أنى شاء وكيفما شاء. الأسس النفسية: الاستقرار النفسي ودوره في إتقانه للكتابة، والاضطراب العصبي لا يسمح للطفل بالسيطرة على أصابعه التي تمسك بالقلم، وبالتالي فإن نتائج الكتابة يأتي مشوشًا ومضطربًا.

الأسس الفسيولوجية: تتطلب الكتابة استخدام العين واليد أي الأصابع، وبين حركة كل منهما تناغم وانسجام، بحيث توافق العين اليد وترافقهما أثناء الكتابة، ولا تسبق اليد حركة العين ومدى الإبصار.

أسس تمهيدية مختلفة: يساعد على إنجاح الكتابة أو صعوبتها عوامل، تعود إلى مدى ما يناله الطفل من تدريب ومران مسبقين على كتابة الخطوط المختلفة، والدوائر والأشكال، وإلى مستوى الأسرة الثقافي.

ترتبط عملية الكتابة باكتمال النضج العصبي لأنامل الطفل وعضلاته الدقيقة؛ من أجل التحكم في مسكة القلم، ويراعى في هذه المرحلة: وجود دافع لدى الطفل بأهمية الكتابة. إتاحة الحرية للطفل في أن يكتب أو لا يكتب. يطلب من الطفل أن يكتب حروفًا منمقة. يمكن اعتبار الحروف المكتوبة أو المكونة لاسم الطفل هي نقطة البداية. تقييد الكتابة بالنسبة للطفل بأن تكون على السطر. عدم إجبار الطفل الذي يكتب باليد اليسرى على استخدام اليد اليمنى. لا نجبر الطفل على أن يكتب بمستوى يفوق عمره واستعداده.

خصائص تعليم الكبار

تعليم الكبار نوع من أنواع التعليم يتميز عن غيره بأربع خصائص هي:

- أنه طوعي ينتظم فيه المتعلمون بمحض اختيارهم، فهو في معظم بلاد العالم ليس إلزاميًّا، وتدل خبرات كثير من الدول على فشل الإلزام، وتوقيع العقوبات في تعليم الكبار.
- أنه تعليم لا يتفرغ له المنتظمون تفرغًا كاملًا وإنما ينتظمون فيه بعض الوقت.
- أنه تعليم تنظمه وتموله مؤسسات شتى حكومية وغير حكومية.
- أنه تعليم ينتظم فيه من تجاوز سن التعليم الإلزامي الأساسي، ويدخل في إطار هذا التعليم تعليم الأميين القراءة والكتابة والحساب.

أنماط تعليم الكبار

تختلف أنماط تعليم الكبار وفقًا لاعتبارات كثيرة:

وأهم هذه الاعتبارات مستوى الجماعات التي يخدمها، حيث نجد أن هذه الفئات تبدأ بالأطفال الذين لم تستوعبهم المدارس في التعليم الإلزامي، أو الذين تسربوا من التعليم الابتدائي بعد التحاقهم به لأسباب مختلفة، أو الأميين الذين فاتتهم فرص التعليم، ثم تتصاعد هذه الفئات لتشمل من ينتظمون في برامج التعليم المهني، والموظفين في قطاعات العمل المختلفة، في صورة برامج للتنشيط أو التجديد أو التدريب التحويلي، وينتهي هذا التجسيم الرأسي بمن ينتظمون في برامج الدراسات العليا.

احتياجات الفئات التي يخدمها قد يكون برنامجًا لتعليم القراءة والكتابة أوعمليات حسابية، أو للتوعية الصحية أو للإرشاد الزراعي، أو لرعاية الأمومة والطفولة، أو للتدريب على مهارات البناء والتشييد أو مهارات التمريض، وقد يكون

برنامجًا اجتماعيًّا يراد به رفع مستوى الوعي الاجتماعي للأفراد، وحفزهم على المشاركة في تحسين الأوضاع في موقع العمل، أو في الأسرة أو في المجتمع بعامة، وفقًا لنوعية المؤسسات والأجهزة التي تقدم الخدمات، وذلك حيث نجد عددًا كبيرا من المؤسسات التي تعتبر تعليم الكبار مهمتها الأساسية، أو جزءًا من مهامها الأساسية.

ويدخل في هذه المؤسسات أقسام خدمة المجتمع في الجامعات، وأقسام التدريب المهني في الوزارات المختلفة الدفاع أو الصحة أو الزراعة، مراكز التدريب في الشركات الصناعية والمؤسسات التجارية، والجامعات العمالية، ومؤسسات الثقافة العمالية واتحادات العمال، والمؤسسات الشعبية كالجمعيات الخيرية ومراكز رعاية الطفولة والأمومة.

تعاريف هامة

- يقصد بالأمي الرجل أو المرأة، وكل من تجاوز عمره سن القبول بالمدارس الابتدائية ولم يلتحق بها، ولا توجد لديه المهارات الأساسية للتعلم التي تمكنه من القراءة والكتابة
- يقصد بالكبير من لديه مستوى تعليمي وثقافي لا يؤهله للحصول على وظيفة، ومن تخرج من مراحل التعليم العام ويحتاج إلى الالتحاق ببرامج تعليمية أو تدريبية، لتنمية ذاته في إطار حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية
- يقصد بمحو الأمية الوصول بالمستهدفين إلى مستوى تعليمي وثقافي، يمكنهم من إفادة أنفسهم ومجتمعهم، عن طريق المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب.
- يقصد بتعليم الكبار البرامج التعليمية، التي تصمم لتتناسب مع احتياجات المؤسسات الحكومية والأهلية، وتعمل على تحقيق احتياجات ورغبات الدارسين الكبار على اختلاف مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ويقصد بمراكز محو الأمية مدارس محو الأمية، ويقصد بالمدارس الليلية هي المتوسطة والثانوية الليلية
- يقصد بمدارس تعليم الكبار المراحل الثلاث: محو الأمية والمتوسطة والثانوية الليلية وتختلف أهداف تعليم الكبار ووظائفه تبعا للأوضاع السياسية والتاريخية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والتقنية، القائمة في كل مجتمع، وتبعًا للتطلعات المستقبلية التي ينشدها الأفراد، ويتطلع المجتمع إلى تحقيقها في المهن والوظائف والحرف المختلفة، وهذا يعني أنه ليس هناك أهداف ووظائف متفق عليها بالنسبة

لتعليم الكبار، وبالرغم من هذا فإن مراجعة الأدبيات الحديثة -في مجال تعليم الكبار- تشير إلى ثلاث وظائف أساسية يجب أن يطلع بها تعليم الكبار في أي موقع وفي أي مجال؛ وهي:

- تعميق القيم من خلال تعميق حب الله وتقواه في قلوب الدارسين، وتزويدهم بما يحتاجون إليه في حياتهم من العلوم الدينية
- إتاحة الفرصة للذين أنهوا المرحلة الأساسية من محو الأمية لمواصلة التعليم في المراحل الأخرى. توفير الفرص اللازمة للاستمرار للكبار في القراءة منعًا لرجوعهم إلى الأمية، وتوفير البيئة المتعلمة. تنظيم برامج ثقافية متنوعة للكبار تلبي احتياجاتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن أن نخرج ببعض الأهداف الأخرى وهي:
- إكساب الدارسين مهارات القراءة والكتابة والحساب. تزويد الدارسين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات، التي تمكن الفرد من تطوير نفسه وأسرته، ومن المشاركة في النهوض بمجتمعه، ومن القيام بواجبات المواطن المستنير، كما أن تعليم الكبار له أهميته بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون في مجالات مختلفة من الكبار، حيث يساعدهم على النقد الذاتي، بمعنى أن يسير تعليم الكبار لمن ينتظم فيه إلى أن يعرف مواطن القوة ومواطن الضعف، في أدائه لدوره في الأسرة، وفي مواقع العمل، وفي المجتمع.

- **التسيير الذاتي**: بمعنى أن يزود تعليم الكبار من ينتظمون فيه بالمعارف، والمهارات، ونمط العلاقات مع الذات ومع الآخرين، ومع الأدوات والأجهزة، التي تجعلهم قادرين على أداء الأدوار المنوطة بهم بصورة تعود عليهم، وعلى الجماعة التي يعملون معها، وعلى المجتمع بفوائد أفضل من الفوائد التي كانوا يحققونها قبل الانتظام في البرنامج. صيانة الذات في سياق اجتماعي؛ بمعنى أن يعرف الكبير واجباته فيسعى إلى أدائها، وأن يعرف حقوقه وحقوق الآخرين، فيحرص على استيفائها بالوسائل الديمقراطية المشروعة، التي تعاونه على صيانة ذاته الفردية والاجتماعية.

إزاء هـذا الخلـط المعقـد مـن أنـماط تعليـم الكبـار يصعـب الحديـث عـن مداخـل محـددة لتعليـم الكبـار؛ نظـرًا لاختـلاف الفئـات التـي تنتظـم فيـه، واختـلاف البرامـج التـي توجـه إليهـم، وأيًـا كانـت الفئـة التـي توجـه إليهـا تعليـم الكبـار، ومـع اختـلاف برامجـه فـإن الأدبيـات ونتائـج الدراسـات الحديثـة تؤكـد أن أي مدخـل لتعليـم الكبـار يجـب أن يتوفـر فيـه الـشروط التاليـة:

- أن يؤخـذ في الاعتبـار عنـد تصميـم البرنامـج وتحديـد محتوياتـه أثـر النضـج العقـلي، والاجتماعـي والخـبرات السـابقة للكبـار، ولـذا فـإن مـن ينقلـون المعـارف وأسـاليب التعليـم في مجـال تعليـم الصغـار إلى مجـال تعليـم الكبـار، يرتكبـون خطـأ جسـيما يصيـب الكبـار بالملـل، ويدفعهـم إلى التسرب مـن التعليـم.

- يؤسـس البرنامـج في أهدافـه ومحتوياتـه عـلى معرفـة موثقـة باحتياجـات المتعلمـين المعرفيـة، والوجدانيـة والمهاريـة والاجتماعيـة، وأن يهـدف البرنامـج إلى إرضـاء ميـول الكبـار، والاسـتجابة لاهتماماتهـم وتدعيـم تصورهـم الإيجـابي لذواتهـم، وأن يركـز عـلى مواطـن القـوة في المتعلمـين، بـدلا مـن التركيـز عـلى مواطـن ومظاهـر العجـز والضعـف لديهـم. أن يشـعر الكبـار منـذ البدايـة وعـبر المراحـل المختلفـة أنهـم يحققـون أغراضًـا آنيـة وسريعـة، وأن يتـم في اللقـاءات الأولى تعريفهـم كيـف يكتبـون أسـماءهم، وكيـف يسـتفيدون مـن ذلـك في حياتهـم. أن يعتمـد في تعليـم الكبـار على اسـتغلال إمكاناتهـم العقليـة والاجتماعيـة، وخبراتهـم في الحيـاة، وفي العمـل، وهـذا يقتـضي أن يقـوم جوهـر التعليـم عـلى النشـاط الفعـلي الـذي يمارسـه الكبـار في التعلـم، فيكـون البرنامـج مرنًـا وليـس مفروضًـا عليهـم.



طرق تعليم الكبار:

يتوقف اختيار الطريقة التي يُعلم بها الكبار على أهداف التعليم ومضامينه،

ومن طرق تعليم الكبار:

- المحاضرة
- والمناقشة
- الحوار
- وتمثيل الأدوار
- التعلم بالمراسلة
- استخدام الحاسوب
- المباريات التعليمية
- المواقف التي تحاكي الواقع في قطاعات وأعمال ومهمات مختلفة
- والتعليم من خلال العمل اليومي، والتعليم على رأس العمل.

هنـاك فـرق واضـح بـين تعليـم الصغـار وتعليـم الكبـار، وهنـاك اختـلاف بـين مفهـوم التدريـب والتعليـم، وهنـاك نظريـات مختلفـة في تعليـم الصغـار وتعليـم الكبـار، بنـاء عـلى طبيعـة كل واحـد منهـ



يهدف برنامج تعليم الكبار إلى:

إرضاء ميولهم، والاستجابة لإهتماماتهم وتدعيم تصورهم الإيجابي لذواتهم، وأن يركز على مواطن القوة في المتعلمين، بدلا من التركيز على مواطن ومظاهر العجز والضعف لديهم. أن يشعر الكبار منذ البداية وعبر المراحل المختلفة أنهم يحققون أغراضًا آنية وسريعة، وأن يتم في اللقاءات الأولى تعريفهم كيف يكتبون أسماءهم، وكيف يستفيدون من ذلك في حياتهم. أن يعتمد في تعليم الكبار على استغلال إمكاناتهم العقلية والاجتماعية، وخبراتهم في الحياة، وفي العمل، وهذا يقتضي أن يقوم جوهر التعليم على النشاط الفعلي الذي يمارسه الكبار في التعلم، فيكون البرنامج مرناً وليس مفروضاً عليهم.

لقد أفترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

ما يحتاجه الكبار كمتدربين

إن للكبار في التدريب احتياجات خاصة بهم فعلى كل مدرب أو معلم أن يدرك تلك الاحتياجات أو الحاجات ليتسنى له متابعة التدريب بكل اقتدار

أ) يحتاجون إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً.

ولذلك فإن من المهام الأولى لمعلم الكبار هو تنمية الحاجة إلى المعرفة عند المتعلمين بأن يوضح قيمة ما يتعرضون له في حياتهم وأدائهم، على المعلم على الأقل أن يثبت هذا بواسطة الاستشهاد من خبرته أو خبرة أحد الناجحين في هذا المجال والأفضل من ذلك أن يقدم خبرات حقيقية أو مشابهة تمكن المتعلمين من معرفة فوائد أن يعرفوا وما يمكن أن يفقدوه إذا لم يعرفوا.

ب) لديهم حاجة عميقة لأن يوجهوا أنفسهم بأنفسهم.

تعريف علم النفس للراشد هو ذلك الذي حقق مفهوم الذات بحيث أنه مسؤول عن حياته واتخاذ قراراته وتحمل نتائجها. عندما نصل إلى هذه النقطة من امتلاكنا مفهوم الذات فإن الحاجة إلى أن نُعامل كراشدين من قبل الآخرين، تنمو داخلنا ونحتاج إلى أن نُعامل على أننا قادرين على تحمل مسؤولية أنفسنا.

ج) لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة عما يمتلكه الصغار:

كلما عشنا أطول كلما كانت خبرتنا أكثر وكلما تراكمت خبرات متنوعة لدينا، وهذا المخزون الكبير من الخبرة يؤثر في التعلم بطرق متعددة أهمها:

يأتي الكبار إلى الموقف التعليمي بخلفية من الخبرة التي في ذاتها مورد غني لتعلمهم هم أنفسهم ولتعلم الآخرين، لهذا ففي تعلم الكبار تأكيد أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات الحقلية.

لدى الكبار قاعدة أوسع من الخبرة التي يربطون بها الأفكار الجديدة والمهارات ويعطونها معنى أكثر غنى وخصوبة.

من المتوقع أن مجموعة من الكبار،خاصة إذا كانوا في أعمار مختلفة سيكون لديهم اختلافات كثيرة في الاهتمامات والقدرات وأنماط التعلم بدرجة أكبر من الصغار.

مجموعات الكبار هي إذاً مجموعات غير متجانسة مما يتطلب اهتماماً أكبر بالتعلم والتوجيه الفردي.

الفوارق بين تعليم الصغار والكبار

هنــاك مفاهيــم أساســية لتوضيــح الفــوارق بــين تعليــم الصغــار والكبــار كــما هــو موضــح بالجــدول التــالي:

وجه المقارنة	منهج تعليم الكبار (التعليم الذاتي)	منهج تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)
شخصية المتعلم	مستقلة	تابعة
الخبرة	أحد مصادر المعرفة	مرحلة بناء الخبرة
التركيز	على المشكلة أو القضية	على المادة الدراسية
الحافز/ الدافع	داخلي / ذاتي	خارجي (ثواب/ عقاب)
جو التعليم	غـير رسـمي ، تقديـر واحـترام، مشـاركة وتعـاون	رسـمي، سـلطة المعلـم، جـو تنافـسي
تحديد الاحتياجات	بالمشاركة	بواسطة المعلم
تحديد الأهداف والتخطيط	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الأساليب التعليمية	تعتمد على الخبرة	تعتمد على نقل المعرفة
التقييم	بالمشاركة	بواسطة المعلم
الفترة الزمنية	يستمر مدى الحياة	ينتهي بمرحلة معينة

الفرق بين التدريب والتعليم

هناك مقارنه بين التدريب والتعليم يمكن توضيحها فيما يلي:

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً للحاجه له.
المدة	طويلة.	قصيرة ومحدوده.
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات.

أهداف التدريب

للتدريب اهداف كثيرة وتتنوع الاهداف حسب حاجه الجهة أو الفرد وبالتالي فان تشمل ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء التي تقع في الاعمال وتحقيق الفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء.

من الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقي إلى درجات أعلى أو الحصول على عمل أحسن في مؤسسة أخرى.

من الفوائد المتحققة من التدريب للمؤسسات:

- زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- تحسين جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

دورة حياة التدريب

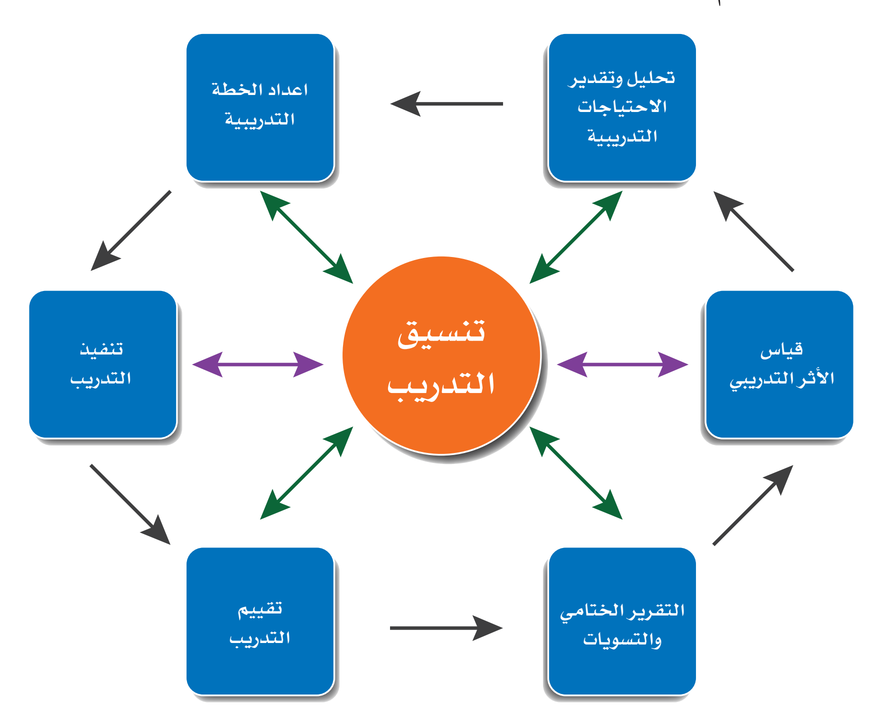
للتدريـب حيـاة خاصـه تبـدأ في نقطـه معينـه وتنتهـي في نقطـة أخـرى، ونشـبهها بحيـاة النسـر وهنـا سـنبدأ بقصـه النسـر ودورة حياتـه لناخـذ منهـا العـبرة.

تمـضي عـلى النسـر السـنوات الاولي مـن حياتـه وهـو في عنفوانـه وعندمـا يصـل عمـره الى ٣٥ عامـا يبـدأ عليـه الهـزال فيبـدأ في رحلـة شـاقة وهـي انـه يطـير الى أعـلى قمـة في المنطقـة التـي يعيـش بهـا ويبـدأ أولا بالتخلـص مـن مخالبـه رغـم الالم الـذي يلاقيـه وبعـد ان يتخلـص مـن الأضافـر يبـدأ بتنتيـش ريشـه حتـى يتخلـص مـن الريـش ثـم يبـدأ بتكسـير منقـاره ويتحمـل الالم الى أن تعـود لـه اضافـره وريشـه ومنقـاره ويبـدأ رحلـة حيـاة جديـدة ليعيـش بعدهـا ثلاثـون عاما جديـدة .

مـن تلـك القصـة نسـتطيع القـول أن للتدريـب حيـاة كحيـاة النـسر أي ان التدريـب يبـدأ وتسـتمر دورتـه الى مراحـل متقدمـة ثـم يبـدأ مـن جديـد.

يمر التدريب بمراحل عدة ولكن أهمها المراحل التالية:

- تقدير الاحتياجات التدريبية.
- تجهيز مادة التدريب
- تصميم وتجهيز التدريب (الحقيبه التدريبيه – تصميم البرنامج التدريبي).
- تنفيذ التدريب (العرض ولالقاء ودرس العمل ...الخ).
- متابعة وتقييم التدريب.

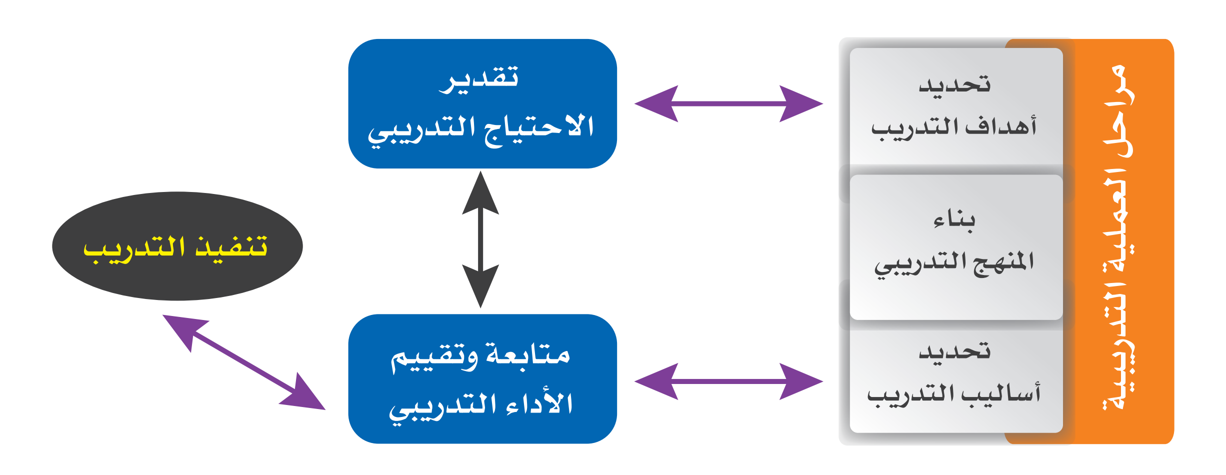


لمَ دورة حياة التدريب؟

الهـدف: أن يكـون المتـدرب بنهايـة الجلسـة قـادراً عـلى فهـم واسـتيعاب دورة حيـاة التدريـب (مـن ألفهـا إلى يائهـا)

- فهم واستيعاب دورة حياة التدريب.
- معرفة المقصود بتقدير الاحتياجات التدريبية.
- معرفة أهمية وفوائد تقدير الاحتياجات التدريبية.
- التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية وإجراء تطبيقات عليها.
- الإلمام الكامل بوسائل جمع المعلومات للمؤسسة لغرض التدريب.
- القـدرة عـلى اكتشـاف الاحتيـاج عـلى مسـتوى الوظيفيـة وعـلى مسـتوى الأفـراد، وإجـراء تطبيقـات عليهـا.

يوضح الشكل التالي تلك المراحل:



استعراض دورة حياة التدريب بالتفصيل

تقدير الاحتياج التدريبي

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفية معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية. أي تحديد ما هو التدريب المطلوب. وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة، وتساعد على تحقيق غاياتها. والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية، فمحتوى البرامج التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب ونوعية المتدربين ومستواهم الوظيفي والوقت والجهد الذي سيبذل كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية.

والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام.

وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف وللمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المنظمة. ولكن بالرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تحليل دقيق لحاجات المنظمة فإن المنظمات في كثير من الأحيان تقوم بإخضاع موظفيها للتدريب دون أن تكون ثمة حاجة فعلية إلى تطوير قدرات أو مهارات معينة أو لتحسين مستوى الأداء في أعمال معينة الأمر الذي يكون فيه إهدار للوقت والمال والجهد.

والحقيقة أنه ليس من السهل دائما تحديد الاحتياجات التدريبية وفي هذا الصدد ينبغي للمديرين وموظفي إدارة الموارد البشرية التنبه إلى بعض المؤشرات التي تساعد على إظهار مدى الحاجة إلى التدريب، ومن ثم تحديد نوع التدريب المطلوب وكيفية تنفيذهاً وثمة حالات تكون فيها المؤشرات للحاجة إلى التدريب واضحة، فعلى سبيل المثال فإن المنظمة التي تتوسع في ميكنة عملياتها ومن ثم تلغي بعض الوظائف قد تلجأ في حالة وجود وظائف شاغرة أخرى في المنظمة إلى إعادة تأهيل بعض موظفيها لشغل تلك الوظائف كذلك فإن التوسع في استحداث

عـدد مـن الوظائـف الجديـدة يتطلـب برنامجـا تدريبيـا لشـغل الوظائـف الشـاغرة بالإضافـة إلى أن تغيـير أسـاليب العمـل أو تغيـير الخدمـات المقدمـة أو تغيـير مواقـع الأفـراد بسـبب النقـل أو الترقيـة أو التكليـف أو وجـود معـدلات عاليـة مـن الأخطـاء في أداء الأعـمال في أحـد الأقسـام قـد يكـون مـؤشرا عـلى الحاجـة إلى تدريـب لتطويـر مهـارات العمـل.

إلا انـه في حالـة غيـاب مـؤشر واضـح للحاجـة إلى التدريـب فـإن المسـؤولية تقـع عـلى عاتـق إدارة المنظمـة لتقـوم بالتحليـل الـدوري للعمليـات التنظيميـة، وتحديـد مـا إذا كانـت هنالـك حاجـة فعليـة إلى تدريـب الموظفـين وفي هـذا الخصـوص يجـب أن تتبنـى المنظمـة آليـة منتظمـة لتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة فيهـا. وبصفـة عامـة يتـم تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة باسـتخدام ثلاثـة أنـواع مـن التحليـلات هـي تحليـل المنظـم، تحليـل المهـام، تحليـل الأفـراد .

أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

يمثـل تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة العنـصر الرئيـسي والهيـكلي في صناعـة التدريـب حيـث تقـوم عليـه جميـع دعائـم العمليـة التدريبيـة وتنميـة المـوارد البشريـة في المنظـمات ، إن أي خلـل بهـذا الهيـكل سـيطيح بجميـع الجهـود التـي تبذلهـا االجمعيـات مـن اجـل الارتقـاء بمسـتوى مهـارات وكفـاءات القـادة بهـا. مـن الصعـب تحديـد الأشـخاص الذيـن يشـملهم التدريـب وأهـداف التدريـب ومحتـوى البرنامـج والأسـلوب الـذي يمكـن أن يقـدم بـه التدريـب بـدون التحديـد الدقيـق والموضوعـي للاحتياجـات التدريبيـة. وترجـع عمليـة تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة في الأسـاس إلى الحاجـة إلى عـلاج مشـكلات العمـل مـن خـلال التدريـب حيـث توجـد مشـكلات أخـرى قـد لا يفيـد فيهـا التدريـب وهـو مـا قـد يظهـره التحليـل التنظيمـي للمنشـأة والـذي يسـبق عـادة تحليـل الإحتياجـات التدريبيـة

وعـلى هـذا يصبـح تحديـد الإحتياجـات التدريبيـة هـو الأداة الرئيسـية التـي يمكـن مـن خلالهـا تحديـد مجـالات تطويـر وتنميـة أداء الأفـراد مـن خـلال العمليـة التدريبيـة

وإن مشـكلات الأداء الحاليـة يمكـن علاجهـا بالتدريـب وهـو مـا يطلـق عليـه القابليـة للتدريـب.

تعريف ((تحديد الاحتياجات التدريبية))

تكـون هنـاك حاجـة تدريبيـة عندمـا يكـون هنـاك نقـص في المعرفـة أو المهـارة أو تكـون هنـاك اتجاهـات غـير ملائمـة وبشـكل يعـوق تحقيـق المتطلبـات الحاليـة لمهمـة معينـة أي إننـا نقصـد الإحتياجـات التدريبيـة تحليـل مجـالات عـدم التـوازن بـين الأداء المسـتهدف و الأداء الحـالي مـن ناحيـة والفـرص التدريبيـة المتاحـة مـن ناحيـة أخـرى.

مسـاهمة ونتائـج التدريـب: عنـد تحديـد الاحتياجـات هنـاك بعـدان مهـمان يجـب أخذهمـا في الحسـبان وهمـا:

١) مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي.

٢) نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى.

ملاحظات هامة

- قد يقدم التدريب الحل كله
- قد لا يقدم التدريب أي جزء من الحل
- قد يقدم جزءا من الحل وهذا هو الأكثر شيوعا

ورغـم ذلـك فـإن الفوائـد التـي يمكـن أن تجنيهـا المنظـمات مـن وراء إتبـاع المنهـج العلمـي تبرر الجهـد والوقـت والتكلفـة والإمكانيـات البشريـة والمكانيـة التـي يجـب عـلى المنشـأة أن تخصصهـا لهـذا العمـل، إن فعاليـة اسـتخدام تحديـد الإحتياجـات تـزداد عندمـا تأخـذ الإدارة العليـا بعـين الاعتبـار العوامـل الآتيـة:

- تقييـم طبيعـة المشـكلات الراهنـة وتحديـد طبيعـة المجـالات التـي يمكـن علاجهـا عـن طريـق التدريـب.
- تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات أهميتها في حالة تنفيذ البرامج.
- تجميـع البيانـات الدقيقـة اللازمـة سـواء عـلى مسـتوى الفـرد أو المنظمـة بـما يضمـن التقييم المناسـب لبرنامـج التدريبـي علميـا ومنهجيـاً (الأسـلوب والمحتوى).

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية:

- مجال (مكان التدريب) تنظيمياً أو تخصصياً.
- الفوائد المرجو تحقيقها من التدريب.
- طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.
- الإطار الزمني المتوقع لمردود التدريب

أولا : تحليل المنظمة:

يعني تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة، وعملياتها، ومواردها وسياساتها وبيئتها للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها، ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب (إذا كانت هناك حاجة إليه) وهل يمكن إجراؤه؟ (هل تتوافر الموارد المادية، والبشرية، والتقنية لجعله ناجحا؟).

ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة الطويلة القصيرة المدى للمنظمة ولوحداتها الإدارية المختلفة من مختلف الجوانب كذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية وتوزيع السلطات والمسؤوليات وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها بالإضافة إلى تحديد الوظائف التي تظهر قدرا عاليا من التسرب أو الغياب أو الأداء المتدني. وبصفة عامة دراسة وتحليل البيانات المتاحة مثل المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمات والتكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمالة ونسبة الحوادث والشكاوى والتظلمات وغيرها من المعلومات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

كذلك يتطلب هذا التحليل دراسة السياسات التنظيمية والإدارية بشكل عام ودراسة الأنظمة واللوائح والإجراءات المتصلة بها، كما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي، بما في ذلك اتجاهات الموظفين نحو جوانب محددة من عملهم، مثل الأجور، وفرص الترقية وأسلوب الإشراف وسلوك الزملاء والرضا الوظيفي وتدفق الاتصالات وإجراءات اتخاذ القرارات ذلك أن لاتجاهات الموظفين نحو وظائفهم والمنظمة، بشكل عام، تأثير بالغ في مدى تقبل أو رفض التدريب الذي تقدمه المنظمة.

والجدير بالذكر أنه ليس من الصواب رد كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات فقد تكمن تلك المشكلات في عوامل أخرى غير التدريب مثل سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل أو الإجراءات المعقدة أو الأجور المتدنية. وفي هذه الحالة يكون من الأفضل محاولة علاج المشكلات عن طريق تجديد الأجهزة أو صيانتها أو إعادة تصميم إجراءات العمل، أو تعديل الرواتب والأجور.

ثانيا : تحليل المهام:

عند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي : ما نوع التدريب المطلوب؟ أو ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، وذلك لمساعدة المتخصصين في التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

وتشابه عملية تحليل المهام عملية تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بصورة أكبر وبالتحديد على ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب. وفي العادة يتم تحليل المهام الوظيفية من خلال دراسة أوصاف الوظائف ومواصفاتها التفصيلية. ويحتوي وصف الوظائف في العادة على اسمها ومرتبتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وملخص عام لواجباتها ومسؤولياتها والملامح الأساسية لمهامها. وكذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على عاتقها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما تتم دراسة التغييرات المتوقعة في هذه الواجبات والمسؤوليات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب.

ويتم تحديد مواصفات الوظيفة ومواصفاتها في العادة عن طريق الملاحظة الشخصية أو دراسة السجلات والوثائق الرسمية ، أو المقابلات الشخصية ، أو عن طريق الاستبيانات التي توزع على عينة عشوائية من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه وذلك على النحو الذي تم توضيحه في فصل تحليل الوظائف.

ثالثاً : تحليل الفرد:

بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية فهذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي: من الذي يحتاج إلى التدريب؟ وما نوع التدريب؟ والخطوة الأولى في هذا التحليل تعنى بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات، وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة، فإذا أظهرت نتائج تقويم الأداء للموظفين على سبيل المثال بعض نواحي القصور في الأداء، يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور، ويصمم التدريب في هذه الحالة ليكون علاجيا أو تصحيحيا كما أن الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يتلقوا تدريبا تطويريا يساعد على إعدادهم للأدوار المستقبلية في المنظمة.

ومن خلال الأنواع الثلاثة للتحليل يمكن تحديد احتياجات التدريب، ومن الواضح أن

الأنـواع الثلاثـة مـن التحليـلات تسـتلزم وقتـا وجهـدا كبيرين. ومـن العسـير عـلى شـخص بمفـرده، أو عـلى المنظمـة القيـام بهـذه التحليـلات بـين عشـية وضحاهـا لذلـك، فحتـى تكـون هـذه التحليـلات فاعلـة، فإنهـا تحتـاج إلى تكامـل جهـود المختصـين في الوحـدات الإداريـة المختلفـة، وأن يتـم تجميـع المعلومـات والبيانـات المتعلقـة بهـا بعنايـة عـلى مـدى عـدد مـن السـنوات. كذلـك ينبغـي أن تكـون عمليـة التحليـل مسـتمرة نظـرا لأن المنظمـة تتغـير باسـتمرار مـن حيـث الوظائـف والمنتجـات والخدمـات ولكـن يجـب ألا تقتـصر عمليـة التحليـل عـلى المعـارف والمهـارات والخصائـص الشـخصية المطلوبـة حاليـا في الوظيفـة، بـل يجـب أن تشـمل الأبعـاد المسـتقبلية لهـذه العنـاصر، كـما أن مـن الـضروري أن تجـري التحليـلات الثلاثـة بصـورة متزامنـة لأنهـا مترابطـة بعضهـا ببعـض إلى حـد كبـير

بطاقات الوصف الوظيفي

كـي ننجـح في عمـل تحديـد احتيـاج التدريـب علينـا أن نتفهـم أن الوصـف الوظيفـي هـام جـدا كـي يبنـى عليـه تحليـل الاحتـاج التدريبـي وعليـه نـورد هنـا نمـوذج لبطاقـة الوصـف الوظيفـي:

المجمـوعة الأولى : البيانـات الأسـاسـية عـن الوظيفـة وهـي التـي تميزهـا عـن الوظائـف الأخـرى ، وتشـمل :

- مسمى الوظيفة
- رقم الوظيفة
- الوحدة الإدارية.

المجمـوعة الثانيـة : البيانـات المتعلقـة بالعلاقـات الإداريـة الرأسـية كـما تظهـر عـلى هيـكل التنظيـم الإداري للشركـة ، وتشـمل :

- مسـئول تجاه.
- المسـئولون تجاهه.

المجمـوعة الثالثـة : المهام والوجبات التفصيلية للوظيفة وتشـمل :

- هدف الوظيفة .
- المهام والمسئوليات التفصيلية.

المجموعة الرابعة : البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسئوليات الاستثنائية والمشتركة للوظيفة وتشمل :

- العلاقات الوظيفية (يصعب إظهارها وتعرض العلاقات المهنية والفنية للوظيفة مع البند ٢ أعلاه)
- المهام الخاصة (اللجان فرق العمل)

المجموعة الخامسة : المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة وتشمل:

- الدراسة
- التدريب
- الخبرة
- المهارات
- اللغات.

المجموعة السادسة : البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها.

معايير أخرى :

- حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.
- حدود مسئولية الوظيفة. (تحدد حجم الاستثمار والإيرادات والنفقات + عدد العاملين تحت إشرافه)
- ظروف العمل
- معايير تقييم الأداء.

نورد هنا نماذج بطاقات للوصف الوظيفي والهدف هو تصميم بطاقة بأي من هذه الطرق أو تطويرها لغرض تطوير الوظيفة.

عملية تقدير الاحتياج التدريبي

عملية تقدير الاحتياج التدريبي: هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية تلك الاحتياجات وسنطرحها هنا على شكل نقاط ويتم التطبيق العملي عليها وهي :

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

وعن طريق عملية تقدير الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات

تتلخص فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبيه للافراد والمؤسسات بما يلي :

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع الخطط التدريبيه .
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة لنتائج متوقعه .
- يؤدي الي تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب وطرقه وأساليبه.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات العلمية والعملية، الوظائف، المسئوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يسهل توفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.

- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية والغير معقدة.

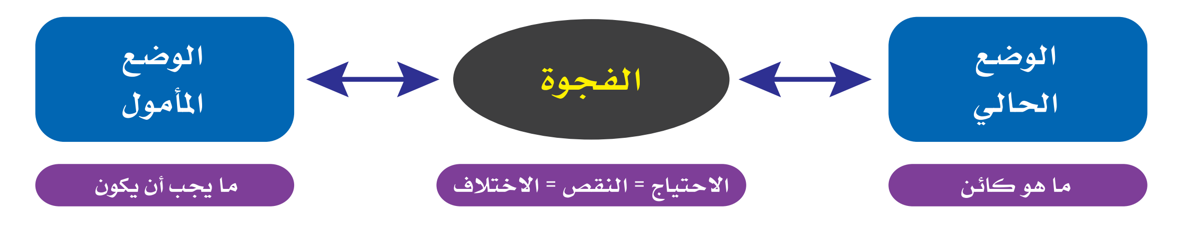
المعلومات التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية، ... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- ييسر الاتصال بين المؤسسة والجهات التدريبية.
- يروج للمجالات الجديدة في التدريب.

التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة والمتعلقة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم إجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم.

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون).



إذا طبقنا هذا المفهوم (على متدرب ما) فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات) وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية بالمستوى المطلوب.



ميزة هذا النموذج أنه يفرّق بين نوعين من الإجراءات المحتملة عند اكتمال عملية تقدير الاحتياجات على النحو التالي:

تأهيل الموظف للوظيفة: وذلك باختيار وتوفير التدريب المناسب للموظف طبقا لوظيفته التي يعمل بها.

تفصيل الوظيفة على الموظف: وذلك بأن يعاد تحديد الوصف الوظيفي (مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة) لتناسب معارف، مهارات واتجاهات الموظف ورغم انني لست مع هذا الطرح الا انه بالامكان ذلك.

معرفة مستوى الاحتياج: هناك مشكلة حقيقة تظهر عند قياس فجوة القدرات وذلك بسبب صعوبة تحديد المستوى الحالي للمعارف، المهارات والاتجاهات لشخص ما كلياً أو جزئياً، لتسهيل هذا ا لأمر فإن هناك (٥) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما في الاحتياج التدريبي

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءاً على مستوى الأداء المطلوب على مستويات الأداء نعكس المصفوفه على النحو التالي

الإتقان	القدر المثالي من المعارف، المهارات والاتجاهات
الدقة	معارف، مهارات واتجاهات للأداء الدقيق
الكفاية	قدر مناسيب من المعارف، المهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية محددة.
النقص	قدر غير كافٍ من المعارف، المهارات والاتجاهات عن الموضوع.
الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع

نوع التدريب : إن التركيز على نوع التدريب المطلوب يؤدي الي زيادة في الكفاءة ويحسن في الاداء لدى الفرد نحو وظيفته

الانعدام	ان معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
النقص	ان لديه بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية
الكفاية	لديه قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال
الدقة	لديه المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ملاحظه : في معظم الأحيان يوجه التدريب لمعالجة فجوات الأداء بين المستويين الثاني والرابع.

مستويات التدريب

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة... وهناك أربع مستويات للتدريب:

المستوى الأول التدريب التنويري:

والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما. وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية.

المستوى الثاني التدريب التشغيلي

هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

النوع الأول: هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

النوع الثاني: هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.



المستوى الثالث التدريب التطبيقي

هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية.

وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

المستوي الرابع التدريب التبادلي

وهذا النوع من التدريب يكون للقيادات العليا يتم فيه تبادل المعارف والخبرات مع قيادات اخري ويشترط في هذا النوع من التدريب ان يكون المتدربون في نفس الدرجه الوظيفيه ونفس المهنه ويتم علي شكل ندوات أو حلقات نقاش .

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية (للفرد / الوظيفة)

اسم الموظف :.....................   القسم :......................

الادارة :...........................   التاريخ :.....................

عزيزي إن هذه الاستمارة هي فقط كي يستطيع محلل الاحتياجات التدريبية تكوين فكرة جيدة عن مستوى معارفك وقدراتك ومهاراتك كي يقدم توصية واضحة بخصوص التطوير ولا يعني ذلك أن يؤثر على عملك بأي حال من الأحوال.

فكن واثقا أن المعلومات التي تتكون لدينا هي لمصلحتك الشخصية ولمصلحة العمل وكن دقيقا فيما تدلي به .

ت	المهارة	ممتاز	جيد	مقبول	لايوجد
أولا	**مهارات العمل: ما مدى أهمية المهارات التالية لوظيفتك ؟**				
	وضع ومراقبة تحقيق الأهداف والخطط				
	تشجيع التعاون بين الموظفين التابعين والادارات لتحقيق النتائج				
	ايجاد واستغلال الفرص للتعليم المستمر والتنمية الذاتية				
	فهم رؤية الشركة والقيم التي تتبناها الشركة والعمل على تحقيقها				
	الاستجابة للتنظيم المتغير				
	اتخاذ القرار المناسب والملائم زمنياً لتجاوز أي عوائق تحول دون اتمام الخطة او المشروع				
	ترجمة الولاء والانتماء للشركة في التعامل مع الأخرين				
	وضع ومراقبة المعدلات الزمنية والخطط				
ثانيا	**مهارات التواصل: أي من المهارات التالية أكثر أهمية لعملك:**				
	الدراية الواضحة والحازمة بمهارات الاتصال وكيف يمكن من خلالها خلق الألفة الثقة				
	ادارة اجتماعات بفاعلية وكفاءة				
	الاستماع الجيد				
ثالثاً	**مهارات بشرية: ما مدي أهمية المهارات التالية لوظيفتك؟**				
	ادارة اجتماعات منتظمة و تقارير مباشرة للمناقشة				
	تشجيع العمل الجماعي والتعاون كطريقة لانجاز المهام وتحقيق الاهداف				
	تعريف وتوعية الناس لعمل أفضل ما لديهم				
	تقبل النقد والاقتراحات من الأخرين				

ت	المهارة	ممتاز	جيد	مقبول	لايوجد
رابعاً مهارات القيادة : ما مدي اهمية المهارات التالية لوظيفتك:					
	توجية الآخرين والتغذية الراجعة التفسيرية المستخدمة في تحقيق الأهداف				
	قيادة الأخرين وتخصيص المهام لانجاز الاهداف				
	تفويض الأخرين لتحقيق الأهداف الخطط لها واحتوائهم لضمان نتائج الاعمال				
	تحفيز الاخرين لبلوغ الاهداف المخط لها				
	التأثير في الأخرين بالطريقة التي تسبب القبول والتوافق أو تغيير السلوك				
خامساً مهارات التعامل مع العملاء : أي من المهارات التالية أكثر أهمية لعملك:					
	ادراك من هو عميل الادارة والتواصل مع هذه الاولوية بتوافق				
	التغير الى الصورة الأكثر فاعلية في سبيل ارضاء حاجات العميل				
	اتباع أفضل الحلول المتمركزة على العميل والتي تضيف قيمة الى الأعمال				
سادساً: مهارات مجال الأعمال: ما مدي اهمية المهارات التالية لعملك:					
	ترتيب الموارد وصفها بالصورة التي تخدم مجال العمل الخاص بالشركة				
	الفهم العميق للتكاليف والعوائد والاسواق والقيمة المضافة للادارة وكيف تساهم هذه العوامل في نجاح الشركة.				
	النظر الى الصورة العامة لأهداف الشركة أكثر من الاحتياجات الفردية لادارات				
	توقع الفرص السوقية دفع السوق للمزيد من الانعاش				
سابعاً: المهارات التحليلية: اي من المهارات التالية اكثر اهمية لعملك					
	تحديد تقنيات التحليل الملائمة				
	تفسير البيانات المالية والتقارير والموازنات وتحليل التدفقات النقدية				
	إيجاد الحلول البديلة للمشكلات والتحديات				

تابع الاستمارة

معلومات عنك:

- المستوي الاداري:
  - ♦ مشرف خط أول
  - ♦ إدارة وسطى
  - ♦ تنفيذي
- الادارة:
  - ♦ الموارد البشرية
  - ♦ التسويق
  - ♦ المبيعات
  - ♦ تكنولوجيا المعلومات
  - ♦ الشئون التجارية
  - ♦ الحسابات المالية التوزيع
  - ♦ أخرى : حدد ....
- أي مهارات العمل تشعر بأنها أكثر أهمية للحصول على التدريب حدد أحدها هنا
- اقتراحاتك حول كيفية يمكنك تنمية وتطوير مهارات العمل
- أي مهارات الاتصال تشعر أنها أكثر أهمية للحصول على التدريب حدد أحدها هنا:
- اقتراحاتك حول تطوير مهارات التواصل:
- اقتراحاتك حول كيف يمكن تطوير مهارات القائد
- أي مهارات التعامل مع العميل تشعر انها الاكثر اهمية للحصول على التدريب - حدد أحدها هنا
- اقتراحاتك حول كيف يمكنك تطوير مهارات العميل:
- أي من مهارت مجال الاعمال تشعر بأنها أكثر اهمية للحصول على التدريب - حدد أحداها هنا
- اقتراحاتك لتطوير مهارات مجال الاعمال
- أي من المهارات التحليلية تشعر أنها اكثر اهمية للحصول على التدريب حدد احداها
- اقتراحاتك حول كيف يمكنك تطوير المهارات التحليلية

إستمارة تحليل إحتياج تدريبي مبني على الرغبة والحاجة

اسم العامل / الموظف : .... العمر:......... المستوى التعليمي : ....

عدد البرامج التدريبية التي حضرها: .... الادارة:......... التاريخ :..................

المحلل :................................. المدير المسئول :............................

مسمى الوظيفة :........................... رمز الوظيفة:.............................

البرامج التدريبية التي حضرتها:

ت	إسم البرنامج	تاريخه	مدته / س	جهة التنفيذ

إختر من البرامج التالية ما تراه يناسب عملك وأنت بحاجة لحضوره مع الأخذ بالاعتبار الترقيم حسب الأولوية الملحة من وجهة نظرك.

ت	إسم البرنامج	مدته / س	تاريخ تقريبي	درجة الرغبة

البرامج المعروضة يجب أن تكون مناسبة لتخصص الفرد المراد تدريبه

الجهة الطالبة **رئيس قسم الموارد البشرية** **اعتمـــاد**

تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي

الحقيبة التدريبية

أهداف المحتوى وإجراء تطبيقات عليها:

- كيفية الإعداد والتجهيز لتصميم محتوى وحقيبة تدريبية.
- تصميم خطة جلسة تدريبية.

صياغة أهداف المحتوى: يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية. وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

(أ) **المعارف**: على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء، إلا أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعاً من المعارف. ومن الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو عدم التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

(ب) **المهارات**: من السهولة كتابة أهداف التعلم وبالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات، حيث أنه من السهولة ملاحظة وتحديد المهارات، لذلك فإنه يمكن صياغتها كأهداف بصورة محددة أكثر منها في المجموعتين الأخريين.

(ج) **الاتجاهات**: هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدل في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب، هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الاحتياجات إلى مؤشرات أداء.

افعال ومؤشرات الاداء

افعال اهداف المعارف	افعال اهداف المهارات	افعال اهداف وجدان	افعال اهداف القيم	أفعل أهداف مجتمعية
يحلل	يجمع	يشعر		
يصنف	يعتمد	يحس		
يوضح	يوصل	يعاني		
يقارن	يبني	يدرك		
يحدد	يتحكم	يتعاون		
يصف	يصمم	يتعاطف		
يفرق	يناقش	يهم		
يميز	يرسم	يشجع		
يقيم	ينفذ	يساعد		
يشرح	يصلح	يوصي		
يعبر	يركب	يشارك		
يسمي	يصيغ	ينصح		
ينظم	يقيس			
يدرج	يعالج (بيانات)			
يسجل	يظهر			
يكتب	يطبق			
يعرف				

تصميم المحتوى التدريبي

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي (الحقيبه التدريبيه) وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

وبشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات (المواضيع) التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسة والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

- خطوات تصميم المحتوى التدريبي
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- تصنيف المحتوى التدريبي.
- ترتيب المحتوى التدريبي.
- اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.
- تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي.

(أ) تحديد محتوى البرنامج أو الدورة التدريبية

محتوى أي برنامج تدريبي يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة له، وعليه فإنه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

هل يغطي المحتوى أهداف الدورة التدريبي؟

هل يلبي المحتوى الاحتياجات التدريبية للمتدرب؟

هل يؤدي المحتوى إلى مستوى الأداء المطلوب؟

ما هو رأي المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

(ب) تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع، حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات). ولذلك يتم تقسيم المحتوى إلى موضوعات (غاية في الأهمية- مهمة- إضافية أو اختيارية).

(ج) ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع يتم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي. ويكون ذلك إلى حد ما وفقاً للترتيب المنطقي من وجهة نظر المدرب.

في معظم الأحيان يكون الترتيب وفقاً للآتي:

- ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)
- نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.
- من العام إلى المحدد.
- من المختصر إلى التفصيلي.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

يتم اختبار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب... الخ. والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم لتقديم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي:

هنا علي المدرب ان يعد خطه تدريبيه لجلسات متدربن ويحدد به الزمن الازم حتي يحافظ علي وقت التدريب المحدد سلفا

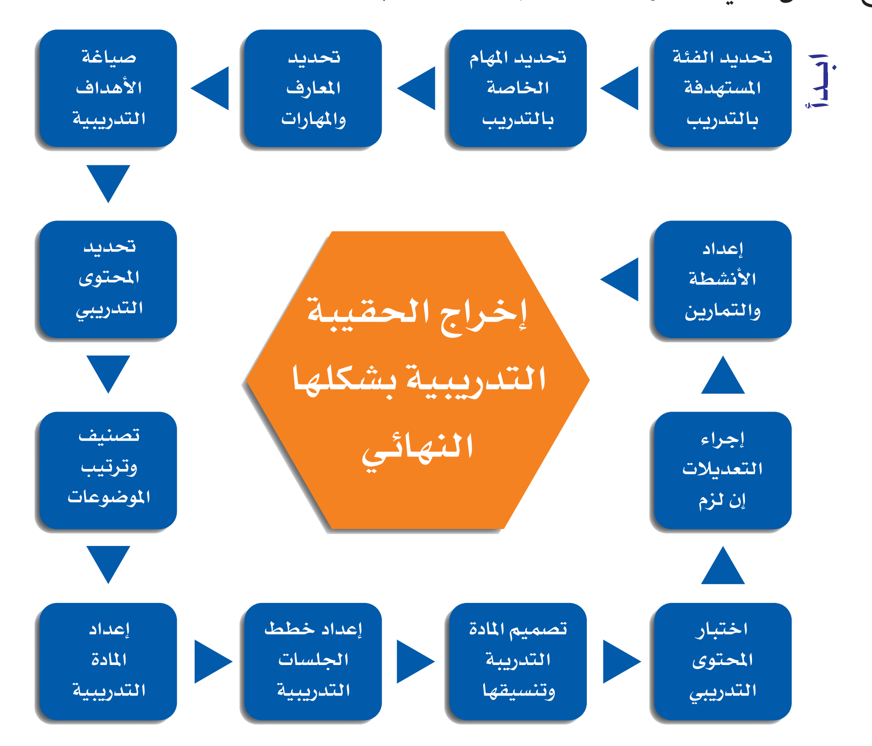
إعداد الحقائب التدربة

مفهوم الحقيبة التدريبية:

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبيةأخطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات كما هو موضح في الشكل التالي:

خطوات إعداد الحقيبة التدريبية:

يوضح الشكل التالي الخطوات المتبعة لإعداد الحقائب التدريبية:



دليل إعداد الحقيبة التدريبية

الهدف من الدليل:

يهدف هذا الدليل المختصر الى توضيح المعايير الفنية والشكلية لإعداد حقائب مواد البرامج التدريبية وذلك للاسترشاد بها عند إعداد الحقائب واستخدامها كأساس للمراجعة الفنية كما يهدف الدليل إلى مساعدة معد الحقيبة على ترتيب محتوياتها بطريقة تضمن التسلسل المنطقي للوحدات التدريبية وموضوعاتها.

ويتضممن التوحيد الشكلي لحقائب البرامج التدريبية مع توفير المرونة اللازمة خلال مراحل إعداد الحقيبة واستخدامها وتطويرها .

ويحتوي هذا الدليل على جزأين رئيسين يستخدم الأول من قبل المدرب والمتدرب ويركز على متحويات الحقيبة التدريبية أما الجزء الثاني فيوضح طريقة إعداد دليل تنفيذ الحقيبة لاستخدامه من قبل المدرب فقط.

حقيبة المادة التدريبية يتم اعداد حقيبة تدريب واحدة لكل مادة تدريبية بحيث يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدربأ وتكون مراحل اعداد حقيبة المادة كما يلي:

مراحل إعداد الحقيبة

المرحلة الاولى: الاعداد الاولي

وهي مرحلة الاعداد الفكري والنفسي لمعد الحقيبة التدريبية وتشمل علي جمع البيانات الاولية من المستفيد أو من محلل الاحتياجات التدريبية أو من المدرب الذي سينفذ التدريب.

المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط لاعداد الحقيبة التدريبة

وهي مرحلة ماقبل البدء بتنفيذ إعداد الحقيبة وتشمل على تفريغ المعلومات التي جمعت من المرحلة السابقة ووضع خطة تصورية لما ستشمل الحقيبة التدريبية من مادة تدريبية وتمارين والعاب ويدخل في ذلك طرق ووسائل التدريب المحتملة وتعتبر المرحلتان السابقتان هما المفتاح الاول في الطريقة التي ستعد بها الحقيبة التدريبية.

وعلى معد الحقيبة التدريبية أن يستشف رأى المدرب أو المستفيد من البرنامج ويدون اهم النقاط المراد تعديلها او تحسينها في المتدربين بعد التدريب .

المرحلة الثالثة : مرحلة جمع المراجع والمصادر

هذة المرحلة هي من اهم مراحل إعداد الحقيبة التدريبية أو البحث العلمي أو التدريبي فهي حجر الزاوية في العمليات التالية فعلى معد الحقيبة التد ريبية أن يتصور ماهي المراجع والمصادر التي سيعتمد عليها وأهمها:-

- البرامج التدريبية السابقة التي نفذت في ذات الموضوع وحضرها معد الحقيبة التدريبية أو المدرب
- الكتب الدينية (القران – الحديث –....................الخ).
- المجلات والصحف .
- مواقع الانترنت .
- المدربون والعاملون في الحقل التدريبي .
- أي مراجع أو مصادر تدريبية من موضوع البرنامج .

تنبيه :

إن المراحل السابقة هي مراحل تهيئة فبدونها لن تعد حقيبة تدريبية ناجحة ولن يبنى برنامج تدريبي مميز .... فعلى معد الحقيبة التدريبية التنبه الجيد للمراحل السابقة .

المرحلة الرابعة مرحلة صياغة المادة التدريبية

في هذة المرحلة يقوم المعد بكتابة المادة الخاصة بالبرنامج التدريبي وتمر هذه المرحلة بعدة نقاط :-

- الكتابة اليدوية .
- طبع المادة على جهاز الحاسوب.
- المراجعة الاولية .
- طباعة المادة على ورق لمراجعتة .
- الاضافة والتعديل الورقي .
- الاضافة والتعديل على جهاز الحاسوب .
- طباعة ورقية مرة اخرى .
- مراجعتة من قبل المعد مرة أخرى.
- التعديل لما يلزم .
- إرسال المادة للمدرب أو المستفيد قبل البدء في المراحل التالية.

المرحلة الخامسة : مرحلة التجهيز

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يكون معد الحقيبة التدريبية قد قطع شوطا مهما في طريق إعداد الحقيبة التدريبية ويبدأ بخطوات التنفيذ العملية لتجهيز الحقيبة التدريبية وهي :

الخطوة الاولى : إعداد غلاف الحقيبة التدريبية ويشمل على

اسم المادة	
المدرب	
الجهة المستفيدة	
معد الحقيبة	

الخطـوة الثانيـة: إعـداد المقدمـة : وتكـون المقدمـة عبـارة عـن مفتـاح لمـا تتضمنـه هـذه الحقيبـة مـن علـوم وتوجهـات سـتؤدي إلى نتيجـة إيجابيـة لـدى المتـدرب ... الـخ

الخطـوة الثالثـة : توضيـح رؤيـة ورسـالة هـذه المـادة وعمـل هـدف عـام للتدريـب وأهـداف واضحـة وتفصيليـة .

الخطوة الرابعة : توزيع البرنامج الزمني للتدريب ووضع خطة الجلسات التدريبية .

الخطـوة الخامسـة : توزيـع المـادة بحسـب الفصـول او الايـام التدريبيـة ويعتمـد ذلـك عـلى الزمـن المحدد .

الخطوة السادسة: عمل الملاحق الخاصة بالتدريب والحقيبة التدريبية إن وجدت .

الخطوة السابعة : الخاتمه

الخطوة الثامنة : تدوين المراجع والمصادر

وبعـد هـذة الخطـوة يبـدأ معـد الحقيبـة باخـراج الحقيبـة التدريبيـة والـذي يتطلـب عـدة مراحـل وأهمها :

- المراجعـة مـن قبـل المعـد وتتـم هـذه المراجعـة عـلى جهـاز الحاسـوب أو طباعـة ورقيـة للحقيبـة كاملـة ويفضـل ذلـك.
- وضع العناوين بارزة سواء بروزا خطيا أو لونيا حسب ماتستلزمة العملية التدريبية
- الاخراج المنسق للحقيبة .
- عـرض الحقيبـة عـلى مراجـع متخصـص ويفضـل أن يكـون مدربـا متقدمـا أو معـد حقايب تدريبية .
- إرسـال المـادة بعـد مراجعتهـا للمـدرب المنفـذ أو المسـتفيد لابـداء ملاحظاتـة أو مايـراه مـن وجهـة نظره.
- الترتيب النهائي لاخراج الحقيبة التدريبية .
- إخراج الحقيبة بصورتها النهائية
- وبعـد الاخـراج يقـوم معـد الحقيبـة بتجهيـز العـرض التدريبـي ووضـع رؤيـة لوسـائلة وطرقـه.

تنفيذ التدريب

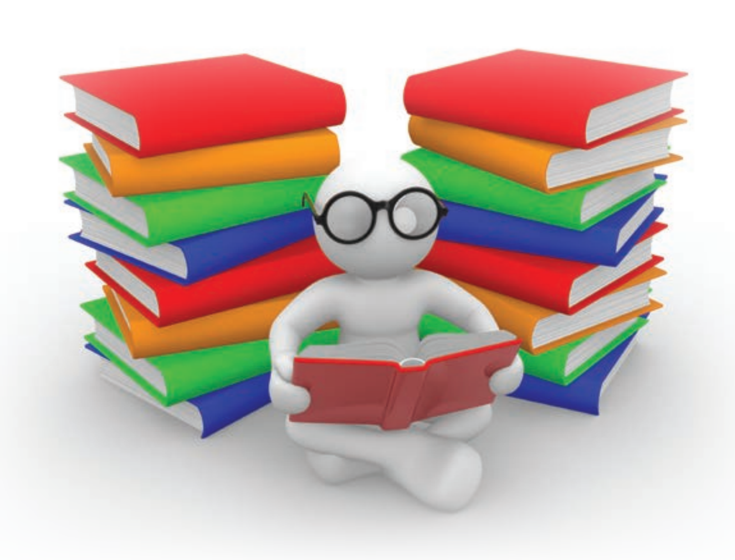
الجلسة التدريبية:

إعداد خطة جلسة تدريبية

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون، وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعده على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

مكونات خطة الجلسة:

- رقم الجلسة.
- عنوان الموضوع.
- الأهداف.
- النشاط.
- الزمن.
- أساليب التدريب.
- المعدات والأجهزة.
- البدائل (السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات).
- معلومات عن الموضوع.



استمارة خطة جلسة تدريبية

رقم الجلسة:...................... العنوان: ....

الأهداف	الانشطة	الزمن من - إلى	اساليب التدريب	البدائل	عناوين الموضوع

وضع خطة الجلسة: وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بعمليات هامه وهي:

(١) جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:

اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واكتب كل ما تعرفه.

ضع أسئلة يمكن أن تُوجّه للمدرب.

أجمع مواد تدريب تدعّم المحتوى.

حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

(٢) تحديد المحتوى التدريبي:

عند تحديد المحتوى التدريبي لا بد من :

- من هو المتلقي؟
- ما هي الأهداف؟
- ما هي المدة الزمنية؟

من ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

أ) الأولوية الأولى: وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب) الأولوية الثانية: معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه.

ج) الأولوية الثالثة: معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

(٣) تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل:

بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة، يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية:

- من العام إلى الخاص.
- من المعلوم إلى المجهول.
- من النظري إلى العملي.
- من السهل إلى المعقد.
- التسلسل الزمني.

اقسام المحتوي التدريبي:

يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:

- التمهيد.
- المقدمة.
- لبّ الموضوع.
- تلخيص النقاط الرئيسية
- الختام.

(٤) **تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية**: إن المدرب الكفؤ هو الذي يستطيع أن يحدد متى وكيف يستخدم معينات التدريب لما لذلك كم أهمية في أداء التدريب بالشكل السليم.

(٥) **تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية**: المدربون الجدد يهتمون بهذه الخطوة حتى لا يضيع الوقت عليهم في أشياء جانبية أما المدربون الأقدم فإنهم قادرون على التحكم بالزمن في أداء الخطوات والعمليات التدريبية.

متابعة وتقييم التدريب

Excellent
Very good
Good
Average
Poor

- مفهوم المتابعة والتقييم للتدريب.
- أهمية المتابعة والتقييم للمدربين والمتدربين.
- طرق تقييم التدريب.

أولا :متابعة التدريب: تعرف متابعة التدريب بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

ثانيا: تقييم التدريب: تقييم التدريب هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

أهداف متابعة وتقييم التدريب:

يتم متابعة التدريب من قبل المختصين والقائمين علي التدريب للتحقيق من عدة نقاط منها :

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.

مراحل متابعة وتقييم المتدربين:

التقييم القبلي

التقييم الآني

التقييم الختامي

التقييم البعدي

مراحل متابعة وتقييم المتدربين

إن نجاح التدريب مسؤلية كبيرة على كل الذين يعملون عليه وبالتالي فان التقييم من أهم مراحله لذلك تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

(أ) **التقيم القبلي**: تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: التقييم القبلي وهو لغرض تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج وذلك للتأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة عند تصميم البرنامج.

(ب) **التقيم الآني**: متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي الغرض منه:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، ومدى الجهد المبذول منهم وتتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.
- معرفة مقدرة المرب على تنفيذ التدريب وتعديل مسار التدريب عند وجود اي خلل .

(ج) **التقيم الختامي**: يكون التقرير الختامي لكل برنامج تدريب في نهايته لمعرفة الحصيله التي خرج بها المتدربون ويكون التقييم علي مستويين.

- مستوي تقيم المتدرب .
- مستوي تقيم المدرب والبرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين.

(د) **التقيم البعدي** – متابعة المتدربين بعد التدريب :

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

طرق تقييم التدريب

- الامتحانات (شفوية أو تحريرية).
- تقديـم ورقـة عمـل مـن قبـل المتدربـين (تقديـم عـروض تدريبيـة، مسـابقات بـين المجموعـات ..الـخ)
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.

معينات التدريب والأنشطة التدريبية

التعريـف: هـي مجموعـة مـن الوسـائل والمعـدات التـي تسـتخدم لتسـهيل عمليـة التدريـب وذلـك بتدعيمهـا للكلـمات المنطوقـة، بالإضافـة إلى ذلـك فهـي تزيـد الاهتـمام والتنـوع عـلاوة عـلى أنهـا تظهـر كيـف تبـدو الأشـياء قريبـة مـن الواقـع.

وإن مـن أهـم مـا يمكـن تدريبـه للمدربـين هـو تعريفهـم بمعينـات التدريـب لمـا لهـا مـن أهميـة في انجـاز البرامـج التدريبيـه وتنقسـم الى عـدة اقسـام منهـا :

- المعينات المطبوعة.
- السبورات.
- المعينات المعروضة.
- أجهزة العرض.



الهـــدف: أن يكـون المتـدرب بنهايـة الجلسـة قـادراً عـلى:

- تعريـف المقصـود بالمعينـات التدريبيـة واسـتعراض أنواعها وكيفيـة اسـتخدامها.
- يتقن استخدام الملصقات وإجراء تطبيقات عليها.

أهمية استخدام المعينات التدريبية:

تستخدم المعينات التدريبية لتسهيل تقديم التدريب وتوضيح الغموض عن بعض المفاهيم أو الكلمات ومن أهم الحالات التي تستخدم بها المعينات التدريبيه ما يلي :

- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
- لشدّ انتباه المتدرب.
- لتلخيص عدد من النقاط.
- لتوفير الوقت والجهد في توضيح المعلومات .
- لترشيح قيم محدده .

العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار المعينات التدريبية:

يجب علي كل مدرب وعلي منسق التدريب ان يهتم عند اختيار المعينات التدريبيه وان لا يهمل ذالك لما له من أهمية وعليه ملاحظه العوامل التاليه :

- من هم المتدربون؟
- مكان تنفيذ التدريب.
- عدد المرات التي درست بها الماده وحضرها المتدربون .
- ما المادة المراد تقديمها ؟
- المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية.
- إمكانية إعداد المعينات التدريبية.
- أسلوب التدريب المستخدم.
- التكلفة الماليه للمعينات التدريبية.

مبادئ اختيار المعينات التدريبية

علي كل مدرب ان يعي لماذا وكيف يختار المعينات التدريبيه لما لذلك من أهمية قصوى في توفير الوقت والجهد والمال وبالتالي فعليه ان يشبو إلى النقاط التالية:

- تناسبها مع الموضوع.
- ملاءمتها للوضع العام.
- الحاجة إليها.
- توفرها وتكلفتها.
- سهولة إعدادها واستخدامها.

وعلى المدرب ان يتذكر أن:

- أفضل المعينات التدريبية هي الأشياء الحقيقية.
- لا يستخدم المعينات التدريبية فقط لأنها موجودة.
- المعينات الأكثر تعقيداً ليست بالضرورة أن تكون هي الأحسن في توصيل الفكرة أو توضيح المحتوى .

أنواع المعينات التدريبية

إن التقسيم البسيط للمعينات التدريبية هو ما يلي :

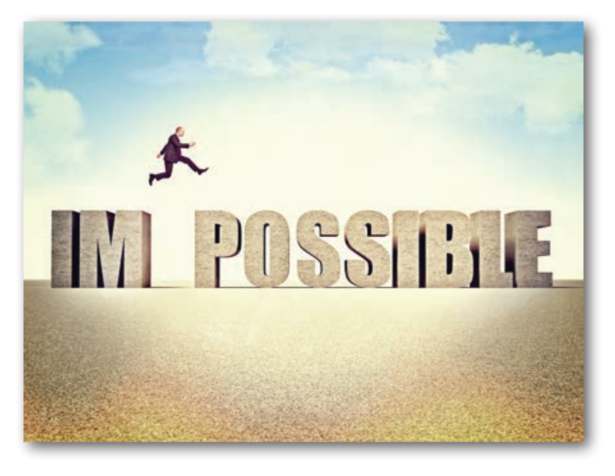
- **المطبوعة ومنها:** الكتب، الأدبيات، الصور الفوتوغرافية، والملصقات وغيرها.
- **السبورات ومنها:** الطباشيرية، البيضاء، الورقية، الوبرية، اللاصقة وغيرها.
- **المعروضة ومنها:** الشرائح والأشرطة الفيلمية، شرائط الفيديو، الشفافيات وأجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.

أولاً: المعينات المطبوعة:

حيث أن الكتب والأدبيات والصور الفوتوغرافية معروفة لدى المتدرب، لذا سوف يتم التركيز على الملصقات.

الملصق: هو عبارة عن تصميم إيضاحي (وسيلة إيضاحية) لتوصيل فكرة محددة أو مفهوم معين باستخدام وسائط عديدة منها:

- الصورة.
- الكتابة.
- الرسوم.



وهناك نوعان من الملصقات:

أ) **الملصق الداخلي**: يستعمل عادةً داخل المباني أو القاعات أو داخل الفصول الدراسية وهو يحتوي على عدد كبير من المعلومات المكتوبة وقليل من الصور.

ب) **الملصق الخارجي**: وهو على النقيض من الملصق الداخلي حيث يعتمد بشكل رئيسي على الصورة ويستعمل خارج المباني وعلى الطرقات، ويشترط فيه الوضوح والبساطة واستعمال الأحرف الكبيرة. مثال ذلك الملصقات الإعلانية.

وهناك عدد من العوامل التي توضع في الاعتبار عند تصميم الملصق:

- الألوان، تأثير الألوان، فصائل الألوان، توظيف اللون حسب الموضوع.
- توزيع وتناسق المساحات.
- استعمال الصور والرسوم.
- الفئة أو الجماعة المستهدفة بالرسالة.

وهذه من النقاط الهامة التي يجب أن تراعى عند تصميم الملصق، حيث يوضع في الاعتبار الجماعة أو الفئة التي توجه لها الرسالة المنقولة عبر الملصق.

خطوات التنفيذ:

يتم تنفيذ الملصق على أربع خطوات هي:

- النقاش العام.
- الرسوم المبدئية.
- التنفيذ شبه النهائي.
- التنفيذ النهائي.

الاستفادة من الموارد والرسومات الجاهزة:

- استخدامها كما هي.
- عمل معالجة لها (إضافة- حذف- تلوين).
- استخدامها بحجم أكبر (استخدام طريقة المربعات).

الأخطاء الشائعة في عمل الملصقات:

- كثرة التفاصيل تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة.
- مراعاة الأحجام النسبية للأشياء.
- زاوية الصورة أو الرسمة غير المألوفة.
- مظهر وملامح وتقاطيع الأشخاص في الصورة.
- تعدد الألوان ودرجاتها.
- تعارض بعض المعطيات في الصورة.
- عدم مطابقة محتويات الصورة مع البيئة المحلية.
- تعارض محتويات الصورة مع ثقافة و عادات و تقاليد البلد
- تضمن الصورة أي شكل من أشكال التحيز لمبدأ أو مجموعة معينة.

ثانياً: السبورات + المعينات المعروضة

استخدام السبورات والمعينات المعروضة وإجراء تطبيقات عليها.

مزايا ومحددات السبورة + المعينات المعروضة.



أولاً: السبورات

أنواع السبورات: السبورات عدة أنواع فمها ما هو قديم ومنها ما هو حديث وسوف نورد هنا بعض السبورات المستخدمة في عدد من البلدان:

(١) السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

وهي من الوسائل التقليدية للتعلم وتتوفر في معظم أماكن التدريب، والسبورات الطباشيرية مفيدة فقط لأنها كبيرة ولكنها قد تتسم بالفوضى وعدم النظافة. أما السبورة البيضاء فإنها قد تكون أنظف لكن الأقلام الخاصة بها تشتهر بأنها قد تجف عندما نكون محتاجين إليها.

ما يراعى عند استخدام السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- خطّط لرسم أو كتابة أي شيء أثناء الجلسة.
- اكتب وارسم بالحجم الذي يمكّن أي شخص من الحاضرين من الرؤية بوضوح.
- لا تملأ السبورة بالرسومات والكتابة (أترك أكبر مساحة فارغة ما أمكن).
- قف على أحد جانبي السبورة والتفت لتتحدث مع المتدربين.

مميزات السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- كليهما سهلة الاستعمال.
- عرض حي وبناء تدريجي للموضوعات.
- يمكّن من المتابعة وتسجيل النقاط.
- سهولة تصحيح الأخطاء
- أرخص معينات بصرية متاحة.

محددات السبورات (الطباشيرية/ البيضاء):

- السبورة الطباشيرية تسبب الاتساخ.
- لا يمكن استعادة ما كتب عليها والاستفادة منه مرة أخرى.
- لا خيار للمدرب إلا أن يعطي ظهره للمتدربين.
- محدودية الاستخدام خاصة في الغرف الكبيرة والقاعات.

(٢) السبورة الورقية:

بينما تعيد السبورة الطباشيرية الذاكرة لأيام الدراسة، فإن السبورة الورقية تؤمّن صورة مميزة، وهي تُمكّن العدد المحدود من المتابعة لشكلها غير الرسمي الذي يشجع على المداخلات من المشاركين والحوار مع المدرب.

استخدام السبورة الورقية:



- تأكد من أن الكل يتمكن من الرؤية.
- اكتب عنواناً واضحاً لكل ورقة.
- سجّل باختصار ٥ – ٧ جمل على الورقة.
- كن متقناً وخَطَّك مقروءاً.
- إذا كنت ستعيد استخدامها رقم الأوراق.

مميزات السبورة الورقية:

تخدم نفس أغراض السبورة الطباشيرية بالإضافة إلى:

- توفر الوقت إذا تم إعداد المحتوى مسبقاً.
- سهلة الحمل والتنقل.
- مفيدة في تلخيص النقاط.
- جذابة في الأنشطة الجماعية.
- يمكن الاحتفاظ بها وإعادة عرضها.
- مفيدة في توثيق أنشطة التدريب فيما بعد.

محددات السبورة الورقية:

- تكلفتها أكبر مقارنة بالسبورة الطباشيرية أو البيضاء.
- المسافة محدودة في كل ورقة.
- لا تعيش طويلاً.

السبورات التفاعلية : (السبورات الذكية)

هـذا النـوع مـن السـبورات بـدأ يدخـل الخدمـة كمعينـات تدريبيـة وفكرتهـا هـي أنهـا تعمـل مـع أجهـزة الحاسـوب وبالتـالي تقـدم الكثـير مـن المرونـة في التعامـل والعديـد الفوائـد.

ثانياً: المعينات المعروضة

١ . الشفافيات:

تعتـبر الشـفافيات مـن معينـات التدريـب الجيـده سـابقا ولكن اسـتخدامها قـل كثيرا ويسـتخدم مكانهـا عارضـة المعلومـات (داتا شـو)

إرشادات هامة لاستخدام الشفافيات:

- تأكد من أن القاعة مظلمة بشكل يمكن رؤية ما يعرض بوضوح.
- اختبر تشغيل الجهاز قبل بدء العرض.
- تأكد من أن كل فرد يرى ما يعرض بسهولة.
- استخدم قلماً عندما تريد أن تشير على الشفافية (لا تستخدم إصبعك).
- استخدم عصا إشارة إن كنت تشير إلى الشاشة.
- ضع الشفافة الأولى على الجهاز قبل إضاءته.
- لا تدع الجهاز مضاءً إلا في حالة مناقشة النقاط المعروضة على الشفافية.
- ضع ورقة على المعلومات التي لا تريد أن يراها المشاركون.
- قف لحظة عندما تبدل الشفافيات.
- تحدث إلى المشاركين وليس إلى الشاشة.

إعداد الشفافيات:

تقتصر كل شفافية على فكرة واحدة [يفضل (٧) أسطر على الورقة وأيضاً من (٤-٦) كلمات للسطر الواحد].

- بساطة المحتوى.
- كن ذو خيال خصب.
- لا تستخدم الخطوط المعقدة.
- لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط في الشفافية الواحدة.
- لا تستخدم أكثر من ثلاثة ألوان في الشفافية الواحدة.
- استخدم كلمات فعالة في عبارات قصيرة (الأول في العالم).
- تجنب الكتابة رأسياً.
- استخدم العلامات في حالة النقاط غير المتسلسلة.
- استخدم حروف بأحجام متناسقة ومناسبة.

٢. الشرائح المصورة:

إحدى المصورة يكون أكثر فاعلية في توصيل الرسالة عندما تستخدم صور من الواقع مثل (مظاهر الفقر- الأعراض المرضية- آثار الإصابة على المحصول).

استخدام الشرائح المصورة:

- تأكد من أن الشرائح المصورة تمّ وضعها بشكل سليم داخل جهاز عرض الشرائح، خاصة فيما يتعلق بالترتيب والوضع المعتدل، ومن الأفضل ترقيم الشرائح حسب ترتيب عرضها.
- اختبر الجهاز مسبقاً وبالتحديد في وضوح الصورة وحجمها. إذا كان الجهاز يعمل بنظام التحكم عن بعد اختبر جهاز التحكم وعرف كيفية نظام تشغيله.
- قم بعمل تشغيل تجريبي للعرض قبل بداية التدريب لأنّ ذلك يحقق النقطتين السابقتين بالإضافة إلى أنه يساعد في بناء الثقة للمدرب.
- للحصول على نتائج جيدة يجب أن يتم عرض الشرائح المصورة في غرفة مظلمة ولكن ذلك يؤدي إلى تبعات أخرى غير مرغوبة مثل فقدان اتصال النظر بين المدرب والمتدربين.
- للحيلولة دون حدوث تشويش يتم استخدام الشرائح المصورة دفعة واحدة.
- من الصعوبة تحديد بعض الأجزاء على شاشة العرض كما هو الحال مع الشفافيات.

- تشغيل الجهاز في الظلام قد يكون صعباً أحياناً.
- أبدأ بعرض الشرائح المصورة.
- أدع المشاركين إلى التركيز على ملاحظة بعض الأشياء حتى يتم إثراء المناقشة التي تلي العرض.
- إذا استدعت الضرورة يمكن الإعداد للعودة إلى بعض الشرائح السابقة أثناء النقاش الذي يلي العرض.
- لا بد من التفكير جيداً في طول فترة عرض الشرائح المصورة قبل العرض، والقاعدة هي اختصار العروض لأقل عدد ممكن من الشرائح المصورة التي تعطي المعلومات الضرورية التي يحتاج المشاركون إلى معرفتها.

مميزات الشرائح المصورة:

- تشجيع المشاركين للمناقشة.
- تعطي إحساساً بالاحتراف.
- الشرائح المصورة سهلة الحمل والتجديد والنسخ.
- محددات الشرائح المصورة:
- تتطلب غرفة مظلمة.
- لا تستطيع تسجيل الملاحظات أثناء المشاهدة.
- لا يمكن إعادة ترتيب الشرائح أثناء العرض.
- أكثر رسمية وأقل مداخلات ومشاركة.
- يمكن تلف أو عدم إمكانية تشغيل الجهاز.
- غير مناسب للمجموعات الصغيرة.

ثالثاً: شرطة الفيديو أو السي دي:

في السنوات الأخيرة زادت عملية استخدام الفيديو كوسيلة لتوفير معينات بصيرة في التدريب، والفيديو سهل الإيقاف وإعادة التشغيل، كما أنه الأسهل والأنسب في الاستخدام المتواصل.

أهمية استخدام أشرطة الفيديو أو السي دي:

- يدخل عنصر التنوع في التدريب ويوفر فترة راحة من المحاضرات الطويلة المتعبة.
- يوفر مواد تدريب قياسية للمدربين والمتدربين في عدة أماكن مما يجعلها أحد الوسائل الهامة في التعلم عن بعد
- تعرض المعلومات بسرعة ووضوح وتشويق.
- تساعد بشكل خاص في التدريب الفني.
- توضح المشكلات وأوضاع العمل بتحويلها إلى دراما.
- تمكن المتدربين من الوصول بالرؤية إلى أماكن بعيدة وصعبة بل وخطرة أحياناً مما يساعد على خفض التكلفة

أفلام الفيديو أو السي دي لأغراض التدريب: هناك الكثير من المؤسسات التي توفر أفلام فيديو لأغراض التدريب، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن لأي مؤسسة إنتاج أفلامها التدريبية ذاتياً.



خطوات العرض:

- أعط المتدرب خلفية عن الشريط قبل بداية العرض مع التوجيه إلى التركيز على النقاط الهامة.
- يجب أن يتم تهيئة المشاركين بمحتوى مادة العرض مما يساعدهم على التركيز لتحقيق ذلك الغرض.
- تجنب التشويش (التلفونات والأماكن المزعجة)، والحجرات المغلقة تساعد على المشاهدة لكن يجب التوفيق بين ذلك وتوفير إضاءة كافية لتسجيل المشاهدات.
- أحياناً قد يكون من الضروري إيقاف العرض مؤقتاً لتوضيح نقطة معينة أو دعم رسالةٍ ما.
- من الصعوبة تحديد الطول المناسب لفترة عرض شريط الفيديو لكن من الأفضل ألا يتخطى الوقت المخصص للعرض ٢٥ دقيقة، ومن الضروري أيضاً أن يعرف المتدرب طول فترة العرض مقدماً.

الاحتمالات الممكنة بعد العرض هي:

- مناقشة موجهة.
- لعب أدوار مبني على ما ورد بالشريط.
- مناقشة عامة.
- مميزات عروض الفيديو:
- تقدم الكثير من المعلومات.
- وسيلة فعّالة لدعم عملية التعلم.
- إدخال عنصر التنوع والمتعة.
- تقدم رؤى من خارج البيئة.
- تشكل نوعاً من المواد التدريبية القياسية للمدربين والمتدربين في مواقع مختلفة.
- تساعد في التدريب على أشياء فنية.

محددات عروض الفيديو:

- ليست مناسبة دائماً.
- قد يكون إعدادها أو استئجارها مكلفاً.
- المعدات قد لا تكون متوفرة دائماً.
- قد تستخدم فقط كوسيلة لملء الفراغ.
- تحتاج إلى وقت لتجهيزات ما قبل العرض وضمان استمرار التيار الكهربائي.

التغذية الراجعة بالفيديو:

يمكن استخدام الفيديو في تسجيل بعض المواقف ثم إعادة عرضها ليتم تحليلها ومناقشتها وهي مفيدة في الآتي:

- تحسين ثقة المتدرب بنفسه من خلال خلق فرصة للتعلم بالتجربة والخطأ أو التعلم بالممارسة خلال التدريب.
- تجعل التقييم أكثر قبولاً بتنشيط دور المتدرب كناقد لذاته في عملية التقييم.
- تخزين المعلومات لاستعراضها مستقبلاً.

رابعاً: الأشرطة الصوتية:

استخدام الأشرطة الصوتية (الكاسيت) في التدريب ليست من الأمور الشائعة. ولكنها تستخدم بشكل واسع في التعلم الفردي (خاصة في حالة التعلم عن بعد).

خطوات استخدام الأشرطة الصوتية:

- المحتوى يجب أن يكون مناسباً ومشوقاً.
- مستوى الجودة الفنية يجب أن تكون عالية حيث أن التسجيل غير الجيد لا يشجع على الاستماع.
- تكون الأشرطة هي الأنسب عندما تستخدم في تسجيل الأنواع التالية من المواد التدريبية.



- المواد الفنية.
- المقابلات.
- المناقشات حول موضوع ما.
- يجب تجنب العبارات الطويلة.
- ليس هناك طولاً محدداً للشريط الصوتي من الأفضل ألا يتجاوز طول الشريط ١٢ دقيقة ومن الأفضل إخطار المتدربين بطول الشريط.

مميزات الأشرطة الصوتية:

- التعلم في وضع مريح.
- الأجهزة المطلوبة بسيطة وسهل الحصول عليها.
- أكثر فاعلية كوسيلة تعلم ذاتي إضافة إلى التغذية الراجعة.
- محددات الأشرطة الصوتية:
- الجودة العالية من أهم شروط نجاحها.

أجهزة العرض في التدريب

إن استخدام أجهزة العرض في التدريب عملية متكاملة ذات ثلاثة عناصر رئيسية لا يمكن نجاحها في غياب أحد هذه العناصر وهي:

- الآلة أو الجهاز.
- المعينة التدريبية (مكتوبة، مرسومة، مسجلة على شريط فيديو أو فيلم سينمائي).
- الطريقة (يُقصد بها الأسلوب العلمي والفني في استخدام الآلة/ الجهاز والمادة التدريبية من قبل المدرب).

أهم أجهزة العرض وأكثرها استخداماً

جهاز إسقاط الصورة الرأسية :

(لا يزال مستخدما في بعض الدول)

يعتبر من أكثر الأجهزة شيوعاً وطواعية للاستخدام في التدريب لما فيه من قدرات في عملية عرض المواد المكتوبة والمرسومة والمصورة، الملونة منها وغير الملونة. وتوجد عدة أنواع من هذا الجهاز؛ منه الثابت والمتحرك والذي يعمل على شفافيات والذي يعمل على أوراق عادية.

ويمتاز بأنه يساعد المدرب على تحديد هيكل وترتيب العرض وتنظيم الوقت، كما أن عرض المعينات على الجهاز يجعل العرض جذاباً، ويضفي الحيوية والتفاعل من قبل الملتقي.



جهاز عرض الشرائح :



هو عبارة عن جهاز يستخدم لعرض الشرائح المصورة والموضوعة داخل إطار خاص لهذا الغرض و يستخدم الجهاز شرائح مصورة على أفلام خاصة يتم تظهيرها بطريقة تختلف عن طرق تجهيز الأفلام العادية. توجد عدة أشكال من هذا الجهاز وذلك حسب سعة الجهاز من الشرائح (بسيط/ متوسط/ كبير) أو مرافقة الصوت للصورة (ناطق/ غير ناطق). تمتاز الشرائح المصورة بأنها تضيف درجة عالية من المصداقية للمادة التدريبية، علاوةً على أنها تنقل الأشياء كما هي في الطبيعة إلى داخل القاعة.

وحدة المشاهدة التلفزيونية (الفيديو+ التلفزيون) :



وتتكون وحدة المشاهدة التلفزيونية من جهاز فيديو وجهاز تلفزيون متصل به وذلك لعرض شرائط الفيديو على شاشة جهاز التلفزيون. وتتميز هذه الوحدة بعرض الصورة المتحركة والتي لها أثر أكبر على المشاهد.

عروض وحدة المشاهدة التلفزيونية تتسم بالحيوية والواقعية، كما أنها تمثل أحياناً نوعاً من الترفيه للمتدربين. كما يمكن الفيديو من تصوير المشاهد وعرضها مباشرة على المتلقين مما يترك لديهم أثراً كبيراً وقوياً.

جهاز عرض الأشرطة السينمائية :

هو جهاز لعرض الأشرطة السينمائية (الفيلمية) والتي تجمع بين الصورة والصوت وما يرافقهما من مؤثرات متعددة. وتتميز الأشرطة السينمائية بالجاذبية والتشويق وإمكانية نقل الواقع إلى داخل قاعة التدريب.

لهذه العوامل مجتمعة فإن الأشرطة السينمائية توفر قدراً أكبر من التركيز والمتابعة وتثبيت عملية الإدراك.

جهاز عرض الوسائط المتعددة :

هو أحد أحدث الابتكارات التكنولوجية في أجهزة العرض حيث يمكن من عرض المواد الموجودة على أشرطة فيديو أو الأقراص المدمجة أو على جهاز الكمبيوتر بصورة مكبرة (على شاشة عرض أو على شاشة تلفزيونية) على الرغم من التعقيدات التقنية لهذا الجهاز إلا أنه يعتبر بمثابة كل الأجهزة السابقة في جهاز واحد.



شاشات العرض:

تعتبر شاشات العرض مكملة لكل أجهزة العرض السابقة عدا وحدة المشاهدة التلفزيونية، حيث أنها تمثل السطح الذي يتم العرض عليه. وتوجد الشاشات في أشكال متعددة ثابتة/ نقالة أو معلقة على الجدار كما أنها تتفاوت في المساحات وتختلف في اللون وفي كثير من الأحيان يستعاض عنها بإجراء العرض على الجدران إذا كانت مسطحة وذات لون غير غامق (أبيض مثلاً).

الداتا شو :



جهاز لعرض المعلومات وهو من أحدث الأجهزة وأكثرها استخداما ويكاد لا يخلو منه مركز تدريب حيث أنه سهل الاستخدام ويعطي مساحة أكبر للمدرب في توضيح المعلومة، وقد انتج منه العديد من الأنواع وآخرها الجهاز الذي يمكن المدرب من المناورة بشكل أفضل .

الآيباد



من الأجهزة الحديثة التي دخلت على عالمنا الحالي بقوة ، وذلك لسهولة حملة واستخدماته العديدة، وتعد ثورة الايباد من الثورات الحديثة التي دخلت عالمنا بقوة بحيث اصبح استخدامه في جميع المجالات العلمية والطبية والحربية والادبية، فـما كان نصيب المدربين منه الا استخدامه من ضمن الاجهزة الحديثة والمعينة للتدريب

مميزات الايباد

- خفيف الحمل
- شاشة مريحة للنظر سعة ٩،٧ انش
- جميل وسلس الاستعمال
- سمكه يبلغ نص بوصة ووزنه ٧٠٠ جرام
- دعم متعدد اللمس بمجرد ما تقف عند اي مكان تظهر لك لوحة المفاتيح بحجم اللابتوب
- البطارية
- وقت التكلم : تصل حتي ١٠ ساعات

- وقت الاستعداد : تصل حتي ٧٢٠
- كاميرا خلفية ، كاميرا
- امامية، تصوير فيديو بجودة ٧٢٠

في جهاز واحد يقدم لك الآيباد

- سرعة في الانترنت
- عروض تقديمية
- مكتبة ضخمة للمراجع
- الجرائد والصحف والمجلات
- تخزين برامج على (الكلاود) وذلك للحفظ في حال تلف أو ضياع الجهاز
- المستقبل

محددات الجهاز:

- غير مدعم للغة العربية بالشكل الكامل
- التقيد بمكان واحد اثناء التدريب وذلك للتحكم
- عند نقل البرامج على الكومبيوتر تحدث تغيرات على البرنامج وذلك لتتوائم مع الكومبيوتر

أساليب التــدريب

- أساليب العرض.
- أساليب المشاركة.
- أساليب الخطابه .
- الأنشطة خارج قاعة التدريب.

مـا نقصـد بأسـاليب التدريـب يقصـد بأسـاليب التدريـب هـي الطريقـة (الكيفيـة) التـي يتـم مـن خلالها عـرض المـادة التدريبيـة.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- ظـروف التدريـب: زمـن التدريـب، مـكان التدريـب، التسـهيلات والمـواد المتاحـة، عـدد المتدربـين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.
- أسـاليب المشـاركة: المناقشـات، دراسـة الحالـة، لعـب الأدوار، العصـف الذهنـي، مجموعـات المناقشـة، الدرامـا الاجتماعيـة، الألعـاب والقصـة غـير الكاملـة.

الأنشطة داخل قاعة التدريب:

أولاً: أساليب العرض: إن أساليب عرض التدريب كثيرة وسنركز على بعضها لما له من أهمية :

١- المحاضرة:

هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة. ويكون الاتصال غالباً في اتجاه واحد: عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.

المحاضرة تمكّن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة من الوقت.

تستخدم المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً. ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة من أدبيات تساعد المتلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً.



ما يراعى عند استخدام أسلوب المحاضرة:

مستوى جودة المحاضرة يمكن التحكم فيه عبر مستوى جودة الكلمات المنطوقة:

- اجعل صوتك مسموعاً للكل.
- تجنب الكلمات الغامضة.
- تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة.
- تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء.
- استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار.
- الكلمة الملفوظة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب (لغة الجسم).
- تأكد من أن الكل يراك بوضوح.
- تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور.
- لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية.
- تجنب التطويل والاختصار الشديد(لا تكن مطولا فتمل ولا تكون مقصرا فتخل وخير الكلام ما قل ودل).
- التطويل يقلل الفاعلية.
- اختيار المعينات التدريبية المناسبة.
- حدد متى سيتم طرح الأسئلة (يفضل طرح الأسئلة عند انتهاء المحاضرة إلا إذا كان هناك ضرورة لذلك).
- استخدم أساليب تدريب أخرى خلال المحاضرة (العصف الذهني أو مجموعات المناقشة) لتزيد من فاعلية المحاضرة

مميزات المحاضرة:

- تختصر الكثير من الوقت.
- تناسب مختلف أحجام المجموعات.
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

محددات المحاضرة:

- الاتصال في اتجاه واحد غالبا مما يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات.
- الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
- معدل التذكُّر والاستعادة يكون منخفضاً.
- غير مناسبة للتدريب على المهارات.

٢- الخطابة

الخطابه :نوع من أنواع التدريب الذي يعتمد علي الاتصال باتجاه واحد وللخطابه اقسام نذكر منها :

- الخطابة الدينية .
- الخطابة السياسية .
- الخطابة الاجتماعية .

مميزات الخطابة :

- تحضر مسبقا
- الخطيب يدرك من يخاطب
- الجمهور في وضع الاستماع فقط
- ليس فيها أي مناقشات أو مداخلات

محددات الخطابة :

- الاتصال في اتجاه واحد
- أنها قد تصل إلى الملل
- لا يدرك الخطيب ردود أفعال الجمهور

٣- العرض الإيضاحي:

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

وقد يكون العرض الإيضاحي حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة- فيديو- فيلم... إلخ). توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة.

أحد أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنّه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، وهو بذلك يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر.

مميزات العرض الإيضاحي:

- يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.
- دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات.
- المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية والثقة.
- التغذية الراجحة المباشرة والفورية.

محددات العرض الإيضاحي:

- التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة.
- قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يَؤَدَّ بالمستوى المطلوب.
- يفضل للمجموعات الصغيرة.
- يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.

ثانياً: أساليب المشاركة (المناقشة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني).

من أفضل التدريب اذ أنها أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.

العيوب المحتملة لأساليب المشاركة: تتطلب أساليب المشاركة الكثير من الوقت وضعف إمكانية تحكم المدرب في عملية تنفيذ الأنشطة.

1. المنـــاقشات:

أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني موضوع النقاش عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة .

الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، حيث تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

الأسئلة المغلقة: وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة.

قواعد هامة عند استخدام المناقشات:

- المناقشات غير ذات جدوى في المجموعات التي تفوق ٢٥ مشاركاً. وكلما زاد العدد داخل هذه المجموعة كلما تطلب الأمر مهارات وقدرات أكبر من المدرب في إدارة المناقشة.
- في حالة زيادة العدد عن هذا القدر يفضل تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.
- لا بد من إعطاء توجيهات واضحة للمجموعات المشاركة في النقاش تحدد المهمة المطلوب منهم القيام بها.
- عندما تبدأ المجموعة في المناقشة يجب على المدرب متابعة الموقف للتأكد من وضوح الرؤية لدى المتدربين حول المهمة الموكلة إليهم.
- بعد عرض ومناقشة نتائج المجموعات يجب أن يقوم المدرب بتعزيز عملية التعلم باستعراض وتلخيص النتائج وإعطاء ملاحظات نهائية.

المناقشات غير الرسمية:

أحياناً يكون من المفيد عقد مناقشات غير رسمية تسمح للمتدربين بالتعبير عن آرائهم في طلب المساعدة والنصح في بعض الأمور التي تهمهم. تختلف هذه الطريقه عن المناقشات الرسمية في كونها ليست متضمنة في أجندة التدريب ولا تتطلب أي نوع من التحضير المسبق.

القيمة الحقيقية للمناقشات غير الرسمية هي أنها:

- توفر تغذية راجعة مفيدة حول رؤى وأحاسيس المتدربين.
- تُمكّن من متابعة التقدم الذي يتحقق.
- تشجع المتدربين على المشاركة.
- تحتفظ بالخصوصيه (اذا كانت مناقشة بين مدربا ومتدرب).

مميزات المناقشات:

- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- تُمَكِّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تُمَكِّن من تبادل الآراء والخبرات وخصوصا في المناقشات الجماعيه.
- يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

محددات المناقشات:

- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).
- لا بد من امتلاك المدرب مستوى عالٍ من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش وعدم السماح بتحول النقاش الي جدال.

٢- دراسة الحالة/ الحالة الدراسية:

دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

مميزات دراسة الحالة:

- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب.
- تُمكِّن من التفاعل والتعلم الجماعي.
- تُمكِّن من البناء التحليلي.

محددات دراسة الحالة:

- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.
- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصةً عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.
- تحد من إمكانية التعميم.

٣- لعب الأدوار:

لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار. بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار. معظم الناس معتادين على فكرة لعب الأدوار من موقع سلبي (مشاهدة العروض على التلفزيون مثلا) ومن ثم فإن مشاركتهم في لعب الأدوار خلال التدريب يستقرئ اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطور تلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، وبوجه خاص يمكن استخدام لعب الأدوار في:

- تغيير وتطوير الاتجاهات.
- تطوير مهارات التفاوض.
- استكشاف العلاقات الإنسانية الضعيفة.

- إظهار الجوانب الاجتماعية والسياسية للأوضاع.
- تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.

خطوات عملية لعب الأدوار:

- تحديد المشكلة وتهيئة الوضع.
- تحديد الأدوار التي يتم القيام بتا.
- تحديد مواصفات وطبيعة كل دور.
- إعطاء خلفية للمشاركين حول الموضوع عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- يدعم التعلم من خلال أداء المشهد.
- يساعد على المناقشة والتحليل.

مميزات لعب الأدوار:

- توفر فرص التعبير عن الذات، وعن الانفعالات لدى الطلاب.
- تُثير الدافعية لدى الطلاب، وتزيد اهتمامهم بموضوع الدرس؛ لأنه يتقمص الشخصية التي يمثلها.
- تكسب الطلاب قيمًا واتجاهات وتعديلاً لسلوكهم، وتساعدهم على حسن التصرف في المواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرضوا لها.
- تساعد في تنمية التفكير والتحليل لدى الطلاب.
- تُضفي روح المرح والحيوية على الموقف التعليمي.
- تساعد على اكتشاف الموهوبين وذوي القدرات.
- تقوي إحساس الطلاب بالآخرين، وتراعي مشاعرهم، وتحترم أفكارهم.
- تساهم في حل مشاكل الطلاب النفسية، وتعبر عن ذواتهم دون رهبة من الجمهور.

محددات لعب الأدوار:

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- ليس كل المشاركين حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة من هم في المواقع القيادية).
- قد ينجرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.
- قد يؤذي الأشخاص الحسّاسين فيجب الحرص والتنبيه بعدم التجريح .

٤- العصف الذهني:

هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

ما هو العصف الذهني؟ العصف الذهني أو ال : هو اسلوب يستخدم لإيجاد حلول للمشاكل. ويشترك فيه جميع أفراد المجموعة المختصة أو المهتمة بالمشكلة سواء كانوا من الخبراء فيها أو لا. ويفضل أن تضم مجموعة العصف الذهني مختلف أنواع التفكير والثقافات المتأثرة بالمشكلة موضع البحث.

الخطوات الأساسية للعصف الذهني؟

- تكوين مجموعة من الخبراء في المشكلة المطروحة وغير الخبراء ... الشرط أن يكونوا من المهتمين بحل المشكلة.
- توضيح المشكلة موضع البحث.
- والتأكد من أن جميع أفراد المجموعة قد استوعبوها جيدا.
- توضيح قواعد العصف الذهني جيدا. (ستظهر في الفقرة القادمة).
- تدوين جميع الأفكار.
- مدة العصف الذهني تختلف تبعا للمشكلة.

- البدء بتحسين الأفكار و استخلاص المفيد منها.
- ربط الأفكار ببعضها في شكل جدول على سبيل المثال و أخذ التصويت عليها و محاولة خلق جملة أو مجموعة جمل تعبر عن كل مجموعة أفكار مرتبطة ببعض.
- محاولة ربط الأفكار الناتجة من الخطوة السابقة في فقرة أشمل لتحتوي على كل الأفكار المطروحة.

قواعد العصف الذهني؟

- تدوين جميع الأفكار.
- كل الأفكار متاحة .. ولا يسمح بأي نقد.
- الكمية أهم من الجودة في البداية وإن كانت الجودة مفضلة مع الكمية.
- إطلق العنان لخيالك ولا تضع نفسك تحت أي قيود.
- إبن على أفكار الآخرين.
- عبر عن ما تريد مباشرة بدون أي تفاصيل.
- حدد عدد المراحل المختلفة للعصف الذهني تبعا لحجم المشكلة أو لحجم الأفكار نفسها.

إنسيابية العصف الذهني .. أو خط سير العصف الذهني.

- المرحلة المبدئية: مجموعة من الأفكار السهلة.
- المرحلة الثانية: يتم تجميع الأفكار مع بعضها البعض و يتم بناء أفكار جديدة نتيجة البناء على أفكار أخرى.
- المرحلة الثالثة: الوصول لأفكار أقل في الكمية لكن أعمق و أقرب للحل.
- المرحلة الرابعة: استنفاذ كل الأفكار.

تكبير المبدأ الأساسي للعصف الذهني: هو تشجيع تقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الأفكار المقدمة وإعدادها للنقاش فيما بعد.

والمبدأ الثاني : هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز.

مميزات العصف الذهني:

- يشجع الجميع .
- مستوى عالي من المشاركة.
- ليس فيه تقييم أو مناقشة.
- جو ابتكاري.
- تعاوني.
- محددات العصف الذهني:
- يناسب المجموعات متوسطة الحجم.
- يتطلب مهارات عالية من المدرب(قائد أو مدير الجلسه).
- قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج.
- النجاح يعتمد على فاعلية المجموعات.

٥- مجموعة المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والتمارين،

القصة غير الكاملة، الكوميديا الهادفة

مجموعة المناقشة: هذا الأسلوب تم تحويره من أسلوب العصف الذهني وهو يهدف إلى توليد نقاشات تقود إلى أفكار جديدة وحلول على أساس نقاشات مجموعات صغيرة.

مجموعات المناقشة تضم في العادة (٥- ٦) أشخاص وقد يطلب من المجموعة إنتاج أفكار حول موضوع محدد أو مفتوح باختيار شخص منها ليقوم بعرض نتائج عملها على الآخرين.

مميزات مجموعات المناقشة:

- تؤمن مستوى عال من المشاركة.
- يكون نقاش مركز على الأهداف والأفكار.
- يكون النقاش بها ابتكاري.
- يعطي المتدربين فرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعة.

محددات المناقشة:

- اسلوب مناسب فقط للمجموعات الصغيرة.
- قد لا يكون التفاعل جيداً داخل المجموعة.
- يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب.

الدراما الاجتماعية:

الدراما الاجتماعية هي أحد الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات والسلوك، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى الكثير من العمل والإعداد المسبق، ولاستخدام هذا **الأسلوب يتطلب الأمر القيام بالآتي:**

- تحديد الهدف.
- إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف والذي يتلاءم مع المستهدفين مع إضافة بعض اللمسات الفنية اللازمة.
- إجراء عروض تجريبية (بروفات) لإتقان الأداء والتأكد من وضوح الفكرة وملائمة المعالجة.
- قد يكون من الأفضل توزيع قائمة ضبط للمشاهدة.
- إجراء العرض الدرامي بحيث يركز المتدربون على الجوانب المطلوبة.
- المناقشة بعد نهاية العرض.

مميزات الدراما الاجتماعية:

- عرض حي مباشر أمام المتدربين.
- التشويق والإثارة.
- إمكانية تقديم معالجة للاتجاهات والسلوك.
- يناسب كل الفئات.

محددات الدراما الاجتماعية:

تحتاج إلى إعداد جيد.

يتطلب مهارات خاصة في التمثيل.

قد يتم التعامل معها كنشاط ترفيهي أكثر منها نشاطاً تدريبياً.

الألعاب والتمارين :

الألعاب واحدة من الأساليب ذات السمات الخاصة في التدريب حيث أنها تختلف عن كل الأساليب الأخرى من حيث أنها لا تتطلب الكثير من الموارد، إضافة إلى خلق أو إيداع فكرة من خلال اللعبة، إلا أنها تتطلب بعض العناصر الهامة والتي يجب مراعاتها:

- يجب أن لا تستخدم الألعاب فقط للمرح وملء الفراغات.
- لزيادة المصداقية، يحتاج المدرب للإعداد الجيد من حيث التوجيهات والتعليمات المطلوبة يجب ان تكون واضحه .
- توقع المشكلات التي يحتمل حدوثها.
- تحديد مقدار الزمن المطلوب.
- الإعداد لألعاب وتمارين جديدة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار سلفا.
- التجربة المباشرة.
- الإطلاع.
- الملاحظة أثناء التدريب.
- وضوح إطار اللعبة أو التمرين.
- أهداف اللعبة أو التمرين.
- الخطوات الإجرائية.
- الأدوار.
- التأكيد على أنه بالرغم من أن اللعبة لا تمثل وضعاً حقيقياً إلا أنها تساعد المشاركين في التركيز على مواضيع حقيقية.
- إعطاء قدر كافٍ من الوقت بعد اللعبة لمناقشة النتائج.

مميزات الألعاب والتمارين:

- المناقشة تساعد على خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين.
- سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.
- قوة الاسترجاع والتذكر.
- أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.
- تصلح للتعامل مع الاتجاهات.

محددات الألعاب والتمارين:

- تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً.
- تَحَكُّم أقل من قبل المدرب على العملية.
- عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.
- يمكن التعامل معها على أنها ألعاب فقط.
- الألعاب والتمارين المعقدة قد تؤدي إلى اللبس والبسيطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.

القصة غير الكاملة:

الطريقه نقوم بسرد قصة غير مكتملة ونترك المتدربين يتصورون الحل، وهي من الأساليب المحببة في التدريب، وترسخ المفاهيم والأفكار بشكل قوي في أذهان المتدرب وتقوي ملكة الابتكار والخيال لديه، إلا أنها تتطلب إعداداً جيداً وإلا صار هناك لبس وعدم فهم للمغزى الحقيقي منها.

مميزات القصة غير الكاملة:

استنتاج الحلول من قبل المتدرب.

- اكتشاف القدرات.
- توضيح تعدد الأفكار.
- الحصول على العديد من البدائل.

الشروط الواجب توفرها في أسلوب القصة غير الكاملة:

- أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة.
- أن تكون هادفة وواضحة.
- أن تكون نابعة من البيئة المحلية وواقعية.
- أن تراعي تقاليد وثقافات المجتمع المحلي.
- أن تناسب قطاع كبير من الفئات المستهدفة.
- أن تحتوي على عنصر التشويق والإثارة.

الأنشطة الخارجية (خارج قاعات التدريب)



إن الأنشطة الخارجية تزيد المتدرب خبرة وكفاءة كبيرة في مجال عمله لذلك تحرص كبرى المنظمات على التدريب الخارجي ...

الهدف: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

معرفة الأنشطة خارج قاعة التدريب.

التكليفات:

تعتبر التكليفات النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكليفات لتحقيق الآتي:

- تعزيز التعلم الفردي.
- لإثراء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.

وقد تأخذ التكليفات أياً من الأشكال التالية: (القراءة- الكتابة- التمارين).

مميزات التكليفات:

- تحسين الأداء المهارة لدى المتدرب.
- تعزيز التعلم الفردي.
- تتيح زمناً إضافياً للتدريب.
- لا تتطلب الكثير من التحضير من قبل المدرب.
- يمكن أن تعمل كتعزيز معنوي.

المشروع:

يضم المشروع كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكليفات وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهول تدريبي بطول البرنامج التدريبي. وهناك أربع مجموعات رئيسة من المشروعات:

- المشروعات البحثية.
- مشروعات استعراض المعارف والوثائق.
- بحوث المعلومات.
- تصميم المشروعات.

مميزات المشروعات:

- التركيز على أداء العمل بواسطة المتدرب.
- يطور إحساس المتدرب بالمسئولية اي أنه يسمح له بالتخطيط والمبادرة.
- الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي.
- يوسع مدى التدريب ليشمل مجالات اهتمام المتدرب وخبراته.
- يُمكِّن من الدراسة التفصيلية للموضوعات والمشاكل.
- يُمكِن أن ينتج عنه حالات دراسية ناجحة.

الرحلات/ الزيارات الميدانية:

الرحلات/ الزيارات الميدانية تمكّن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية، لتحقيق الفاعلية والنجاح فإن الزيارات الميدانية التي نرغب في تضمينها في البرنامج التدريبي يجب أن يكون هدفها واضحاً ومحدداً وهذا يتطلب الآتي:

- توضيح الأهداف وإبلاغها للمشاركين بشكل مسبق.
- وضع خطة للزيارة بشكل فاعل.
- توفير قدر مناسب من الفرص للمناقشة والحوار أثناء وبعد الزيارة.

وفي الكثير من الأحيان تتحول الزيارات إلى أحداث اجتماعية ولا تحقق الفائدة المطلوبة منها كنشاط تدريبي. والزيارات الميدانية تأخذ أحد شكلين:

الزيارات: الغرض الأساسي منها إعطاء المتدربين الفرصة للمشاهدة، وعلى الرغم من طبيعتها السلبية، فإنها تساعد على رؤية الأنشطة على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية، وتأخذ الزيارات الأشكال التالية:

- الاجتماعات (اجتماعات في المناطق- مجموعات مناقشة).
- المعارض.
- مواقع تنفيذ المشروعات.

الجولات الدراسية: يمكن تحويل الزيارات الميدانية إلى خبرة تعليمية نشطة وذلك بأن تتضمن القيام ببعض المهام وليست الملاحظة فقط. فقد يكون من المفيد إجراء تطبيق عملي لأساليب المسح عند تنفيذ دورة تدريبية في أساليب البحث. وفي كلا النوعين من الزيارات الميدانية يتطلب الأمر إعداداً جيداً

من المدرب للزيارة من حيث:

- اختيار الموقع المناسب للزيارة.
- توفير مواد تحتوي معلومات أولية عن الموقع المزمع زيارته.
- توفير مواد تحتوي توجيهات خاصة بالزيارة.
- التجهيزات الإدارية اللازمة.
- من الأفضل مناقشة التفاصيل مع المتدربين قبل تنفيذ الزيارة.
- أن يعقب الزيارة مباشرة مناقشة حول نتائجها.

مميزات الزيارات:

- المشاهدة والممارسة أكثر إقناعاً ومعدل التذكر يكون عالياً.
- ثقة أكبر في ربط النظرية بالتطبيق.
- التوسع في عملية التعلم إلى خارج قاعة التدريب.

محددات الزيارات:

- مبدأ الترفيه قد يسيطر على المتدربين ويفقد الزيارة قيمتها التدريبية.
- الزمن قد يكون معوقاً خاصاً في البرامج القصيرة.
- الإعداد المسبق يتطلب الكثير من الجهد.

تخطيط وتنظيم التدريب

- التخطيط الإداري والمكتبي
- تنظيم التدريب
- تخطيط وتنظيم التدريب

أولاً: التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب :

يقصـد بالتخطيـط الإداري والمكتبـي للتدريـب هـو كل مـا لـه علاقـة بالـدورة التدريبيـة وتنظيمهـا فيـما عـدا التدريـب نفسـه والتخطـي لا يسـتطيع أن يدركـه المشـاركون في التدريـب أو يدخـل في محتـوى التدريـب.

أهميـة التخطيـط الإداري والمكتبـي للتدريـب: التخطيـط الإداري والمكتبـي هـام لـكل الجهـات المعنيـة بالتدريـب بـدأ بالمـدرب وانتهـاء بالجهـة الممولـه للتدريـب.

أهمية التخطيط للمدرب:



- يسـاعد في إعـداد خطـة كل جلسـة تدريبيـة وحفظهـا.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز وترتيب مواد التدريب.
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين والمتدربين.

أهمية التخطيط للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج التدريب.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين وخصوصا اذا كانو قادمين من مناطق بعيده.
- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم.
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين.

أهمية التخطيط للجهة المنظمة للتدريب:

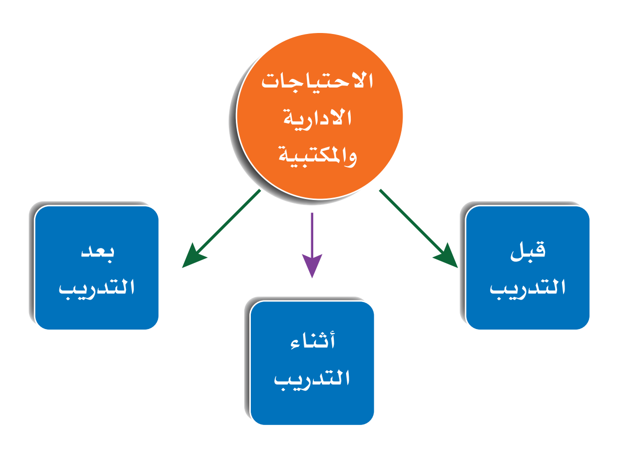
- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدربي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

أهمية التخطيط للجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

تحديد الاحتياجات الإدارية والمكتبية للتدريب:

لكل مرحلة من مراحل احتياجات إدارية ومكتبية مختلفة وحتى يستطيع منسق أو مخطط برنامج التدريب أن يتذكر كل هذه الاحتياجات وترتيب تنفيذها يفضل أن تقسم مراحل التدريب كما في الشكل التالي:



ولعدم إغفال أي شيء يفضل تسجيل المهمة ومن سيقوم بتنفيذها ومتى سينتهي منها كما في الجدول التالي:

المهمة/ الاحتياج	من سيقوم بها	متى سيتم تنفيذها

الاحتياجات التدريبية قبل بدء التدريب

أ) فترة الإعداد مع الجهة الممولة أو صاحبة مشروع التدريب:

- إرسال مقترح المشروع
- معرفة الشخص المسئول
- استلام عقد التنفيذ والتمويل للبرنامج.
- التنسيق مع الجهة الممولة على مكان وموعد التنفيذ.

ب) فترة الإعداد للدورة التدريبية :

- إرسال خطابات المشتركين أو دعوات الموافقه علي الاشتراك .
- الاتصال بالمشتركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض وأسعار مناسبة ويوفضل زيادة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدربين والتنسيق معهم وبينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام المواد الخاصة بكل مدرب وتسليمها للطباعة والتصوير.
- ترتيب وترقيم الأدبيات تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسائل نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان البرنامج.
- توفير وسيلة نقل للمتدربين المغتربين لمكان البرنامج ان امكن ذالك .
- تجهيز مبلغ من المال للصرف فيه أثناء فترة الإعداد (نثريات الدورة).

الاحتياجات أثناء التدريب

- تسكين المتدربين من خارج منطقة التدريب وتوفير الراحة لهم ان استدعى الامر ذالك.
- التأكد من تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- ترتيب الأدبيات بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحتفاظ بنسخة من كل ماده يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي متكامل.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريبي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشتركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريبي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

الاحتياجات بعد التدريب

- توزيع أسماء المتدربين والمدربين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً.
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب للمدربين وتصفيه حساب مكان التدريب.

تنظيم التدريب

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسير عليه فمن خلال الجلسة الأولى يّكوِّن الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة.

عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدِّي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن ثم يشجع على الانسحاب المبكر من البرنامج التدريبي.

وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكُّر أو نسيان البرنامج التدريبي يعتمد على طريقة التدريب التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول البرنامج التدريبي إما أن تؤكد أو تبدل شعورهم تجاه البرنامج التدريبي. لذلك فإن اختتام البرنامج التدريبي يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام شأنه شأن افتتاح البرنامج التدريبي أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للبرنامج التدريبي. لكن حتى وإن تم التخطيط والتنفيذ للبداية والنهاية بشكل مناسب، فإنه من الممكن، في أي مرحلة أن تذهب الأمور للبرنامج في الاتجاه الخاطئ أو غير المناسب على الأقل، لذلك فإن القدرة على معالجة هذه الانحرافات لها نفس الدرجة من الأهمية في إدارة التدريب.

نستعرض هنا عملية تنظيم التدريب في مراحله الثلاث (بداية، أثناء، وبعد التدريب):

في بداية التدريب:

يبدأ المشاركون البرنامج بالعديد من الأسئلة التي في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول

الأنشطة، طبيعة الدورة). الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس... إلخ.

الأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد النظر من جانب المدرب. وبالتالي فإن بداية التدريب أكثر من مجرد تقديم البرنامج والبدء في تنفيذه فعلي المدرب ومدير التدريب التنبه لما هو حاصل حتي لا تكون الصدمه من البدايه.

تلميحات مفيدة:

- عرّف المشاركين ببعضهم البعض.
- قدّم (نبذة مختصرة عن الأهداف وطريقة التدريب).
- أشرح الإجراءات الإدارية (وضح الجدول الكلي والزمني ، فترات الراحة، التجهيزات، القاعات والأماكن المختلفة، الحمامات وأماكن الصلاة).
- لا بد أن يشعر المشارك بالارتياح في الجلسة الافتتاحية.

أثناء التدريب:

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لا بد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل بعض الأمور لا تسير كما هو مخطط لهاأ إذ أنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركين نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف ان تحديد هذه اللحظات هي الخطوة الأولى في المعالجه واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.

معالجة الانخفاضات: الانخفاضات قد تحدث في أي لحظة لأي سبب من الأسباب، قد تحدث لبعض الأفراد أو لكل المشاركين، قد يكون لها أسباب هامشية أو هامة، أياً كان السبب فإن لهذه الانخفاضات آثار هامة يجب تجنبها.

شعور المتدرب بالانخفاض: مهما كانت المشكلة، قد يشعر المشاركون بالقلق، الغضب، الملل أو عدم الفائدة أو قد يخرجون من الإطار ويبدءون بالسرحان عبر النافذة أو مشاهدة صور معينه أو اللعب بأجهزة الهاتف وبالتالي فان شعور المتدرب بالانخفاض يجب أن يعالج من قبل المدرب أو من قبل مدير قاعة التدريب.

الشعور بالانخفاض من قبل المدرب: عندما يحس المدرب بملل المشاركين أو بعضهم فإنه يشعر بالسخط وعدم الرضا ويتحول ذلك الانخفاض إلى عائق للتعلم إذا تم تجاهله بواسطة المجموعة.

الإحساس السلبي يبعد المشارك ويشغله عن المهام وعمليات التعلم لذلك فمن الأفضل معالجة هذا الانخفاضات بأسرع ما يمكن.

ولا بد من التذكير بأن حدوث هذه الانخفاضات لا تعني تقصيراً من المتدرب، لكن المهارة الحقيقية للمدرب هي التعرف على وجودها والقيام بعمل إيجابي تجاهها.

العمل تجاه ما يحدث من الانخفاضات: بالامكان ان يتصرف المدرب التصرف المناسب كي يحل هذه الانخفاضات لأنها إن استمرت ستؤثر على العملية التدريبية برمتها ونحاول هنا أن نعطي احتمالات لحل الانخفاضات ولكن بكل الأحوال المدرب هو الذي يستطيع التشخيص ووصف العلاج والحل وبالتالي على المدرب التنبه للطريقة أو **الطرق التي يراها للعلاج:**

تجاهلها : قد يؤدي هذا إلى ذهابها أو اختفائها وفي كلا الحالتين أنت لم تتعرف على المشكلة ولم تحلها.

إنهاء الجلسة مبكراً لفترة الراحة أو الغذاء: هذا قد يكون فعلاً إذا كان المتدربون فقط متعبون من العمل المتواصل أو أن الكراسي أصبحت غير مريحة، لكنك لا تستطيع التأكد عن ماهية المشكلة لذلك يظل احتمال حدوثها مرة أخرى قائماً.

أعطاء المتدربين تمريناً ما للقيام به: هذا يعطيك فرصة لمتابعة عملية التعلم. لكن إذا لم يقم المشاركون بأداء العمل بالمستوى المطلوب، لن يكون بإمكانك معرفة السبب، بالإضافة إلى أن التمارين أحياناً لا تعطي المتدربين الفرصة للاطلاع المدرب عما يشعرون به.

الانتقال إلى نشاط آخر مختلف تماماً: إذا كان سبب الانخفاض هو اختلاط الأمر أو عدم المقدرة على الفهم فإن الانتقال الي نشاط آخر سيعالج المشكلة. وبالمثل فإن اللعبة أو التغيير من العمل في مجموعات كبيرة إلى مجموعات صغيرة قد يؤدي إلى الشعور بالراحة.

مراجعة محتوى التدريب: من الأفضل عند إجراء ذلك منح المشاركين فرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم حول التدريب، محاسن هذا الأمر هو أنه يوضح ابتداء ذلك بأن تقول يبدو أننا سنسير بطيئاً بعض الشيء هذا اليوم وعندي إحساس بأن بعضنا غير سعيد بعض الشيء في هذه اللحظة، ربما لأن الموضوع الأخير كان طويلاً بعض الشيء، ما هو شعوركم تجاه

مـا كنـا نفعلـه؟ مثـل هـذه الأسـلوب يتطلـب مـن المـدرب ليـس فقـط تأجيـل الأحـكام بـل أن يكـون مهيئـاً لقبـول الملاحظـات الحرجـة أيضـاً.

عند اختتام التدريب:

الجلسـة الختاميـة تعطـي فرصـة لإنهـاء التدريـب بشـكل أفضـل، إذا لم يتـم إنهـاء البرنامـج بالشـكل المناسـب فـإن المتدربـين سـيغادرون الـدورة بإحسـاس غـير مريـح كأنَّ التدريـب لم يكتمـل، إن إنهـاء التدريـب قـد يأخـذ واحـد أو أكثـر مـن الأشـكال التاليـه:

أ) **نشـاط ختامـي**: يتـم التفكـير في نشـاط يمكّـن المشـاركين مـن تطبيـق المعـارف والمهـارات التـي تلقوهـا خـلال البرامـج التدريبيـة.

ب) **تقييـم نهائـي**: يتـم تقييـم البرنامـج بنـاء عـلى توقعـات المشـاركين وأهـداف البرنامـج وإذا تـم التقييـم لابـد أن تتـم مناقشـة النتائـج.

ج) **تقييـم البرنامـج**: الهـدف مـن تقييـم البرنامـج هـو تقييـم ردود فعـل المشـاركين تجـاه البرنامـج. وهـو أمـر هـام لمعالجـة الأخطـاء وتحسـين الأداء مسـتقبلاً.

د)توزيع الشهادات للمشاركين مع بعض المداعبات التي تضفي جوا من الراحة .

بيئة التدريب

المقصود ببيئة التدريب: هي المنطقة التي يقام بها التدريب سواء أكان قاعة تدريبية أومركزا أو مقر عمل.الخ

تجهيزات قاعة التدريب:

إن البيئة التدريبية مهمة جداً في إنجاز العملية التدريبية وبالتالي فعلى المدرب أن ينتبه لذلك.

لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في بادئ الأمر، ولمعظم المدربين، خاصة أولئك الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، لكن قد تكون البيئة الطبيعية لمكان التدريب أما غير معروفة أو بها أحد المعوقات المؤكدة.

وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم المواد التدريبية إلا أنه من الضروري إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة للتدريب بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.

أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب:

- موقع قاعة التدريب وسهولة الوصول اليها .
- سمعة المنطقه التي توجد قاعة التدريب بها .
- علاقة المتدربين ببعضهم البعض وبالمدرب (شكل الجلوس، المسافات، اتصال النظر).
- الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).
- التجهيزات (ماء الشرب، مقاعد، مكان لفترات الراحة).
- الأجهزة والمعدات (الإضاءة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

العوامل التي توضع في الاعتبار عن اختيار وتجهيز قاعة التدريب:

- نوع الكراسي التي يجلس عليها المتدربين خصوصا اذا كان زمن التدريب طويلا.
- المظهر العام المريح.
- التهوية.
- الرؤية.
- السماع.
- مواقع الحمامات.
- سلال المهملات.

أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واختيار مكان التدريب:

- تجنب الديكور الصارخ الذي يؤثر على تركيز المتدرب.
- المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- يجب أن تكون شكل الجلسة يتيح أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة في التدريب.
- يجب أن تكون مساحة القاعة كافيه ونوع الأثاث جيد وبالصورة التي تعطي القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.
- لا بد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب خصوصا اذا كان التدريب طويلا .
- مواصفات المقاعد تشمل الارتفاع، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.
- التهوية ودرجة الحرارة يجب أن يتم التحكم فيها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الناس داخل القاعة.
- أجهزة العرض يجب أن تتناسب مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.
- الأشياء الإضافية كالساعات، لافتة عنوان الدورة على المدخل يجب أن يتم توفيرها.
- مستوى الضوضاء يجب أن يكون محدداً ويمكن التحكم فيه.

شكل جلوس المتدربين:

ترتيبات الجلوس للمتدربين ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث أن شكل وضع الأثاث بالقاعة يعطي المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة البرنامج ويؤثر على توقعاتهم له، وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على:

- شكل ومساحة قاعة التدريب.
- عدد المشاركين.
- نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- طبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

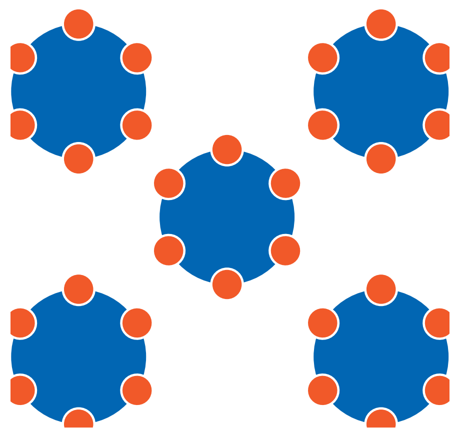
تنظيم شكل جلوس المتدربين :

إن تنظيم الجلوس للمتدربين يعتبر من الأشياء الهامة لانجاح التدريب وذلك لما يؤمن من تنظيم للمدرب في مواصلته للعملية التدريبية وللجلوس في قاعات التدريب أشكال متعددة نذكر منها:

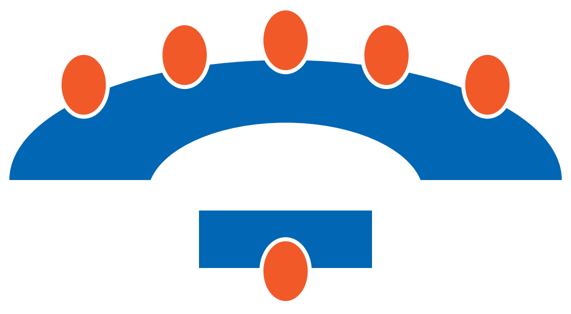
- شكل الجلوس له علاقة بطريقة / أسلوب التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بالإمكانات المتوفرة (المساحة/ عدد المقاعد/ الطاولات).
- شكل الجلوس له علاقة بالاتصال والتواصل بين المشاركين.
- شكل الجلوس له علاقة بثقافة وعادات المجتمع (ذكور وإناث).
- شكل الجلوس له علاقة بقدرة المدرب على إدارة التدريب.
- شكل الجلوس له علاقة بعدد المشاركين.

الأشكال الشائعة للجلوس في التدريب

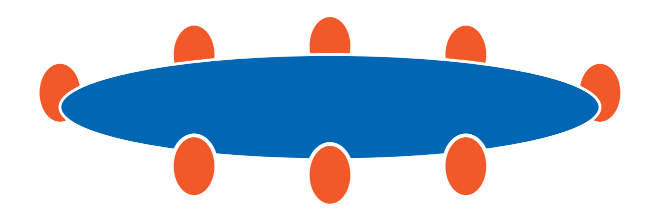
شكل المجموعات الصغيرة: يسمح بتفاعل جيد بين أعضاء المجموعة الصغيرة فقط ويحرم أعضاء المجموعة الواحدة من الاتصال والتواصل مع المجموعات الأخرى ويحتاج لمساحة كبيرة.



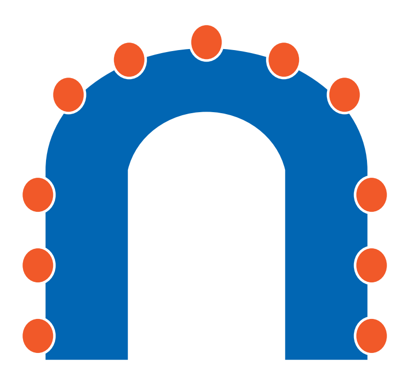
الشكل نصف الحلقي: يسمح للمدرب بالاتصال مع من يريد ولكن فرص الاتصال بين المدربين ضعيفة.



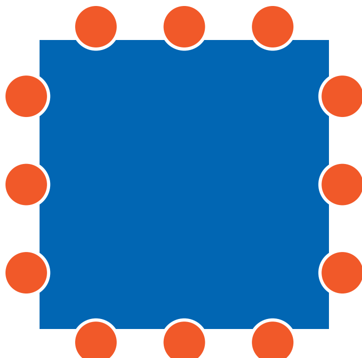
الشكل البيضاوي: لا يوفر الحد المطلوب من الاتصال الفعَّال بين المتدربين فالبعض ينعم باتصال جيد مع البعض ويُحرم البعض الآخر من ذلك.



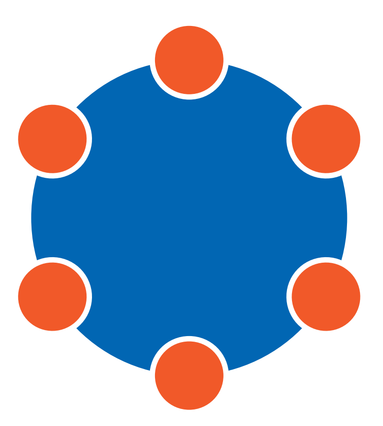
شكل حرف U: شائع جداً وفرص الاتصال فيه ليست كافية حيث تنشط بين مشاركين وتضعف بين آخرين ويتطلب مساحة كافية كضمان لسهولة الحركة، وللتغلب على هذه المشاكل تزال الطاولات اذ تطلب الامر ذلك.



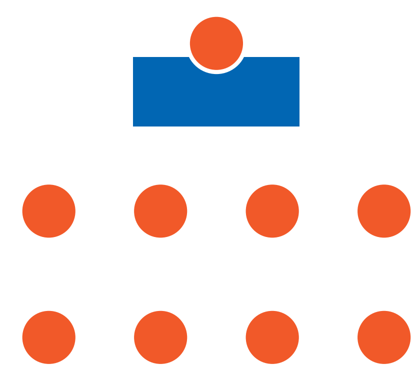
شكل المربع: الاتصال ضعيف نوعاً ما من حيث الفاعلية ويكون قوياً بين المدرب والمتدرب الذي يليه في الاتجاهين ولكنه ضعيف بين المتدربين المتقابلين خاصة إذا كانت المسافة كبيرة.



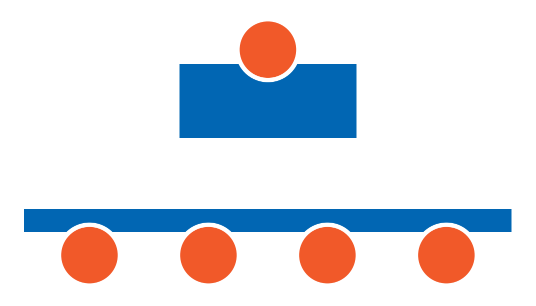
الشكل الدائري: من أقوى الأشكال فاعلية في الاتصال على مستوى المجموعة التدريبية ويستخدم بشكل واسع في التدريب بالمشاركة.



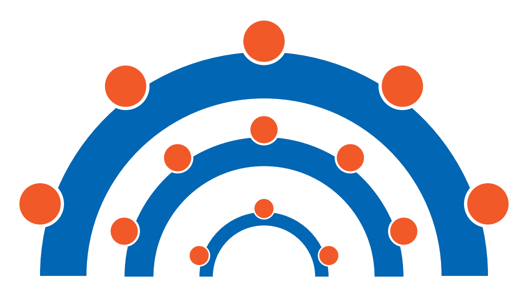
الشكل المصفوف: من الأشكال التقليدية التي تستخدم في البرامج التدريبية المرتكزة على تقديم المعلومات كالمحاضرات.

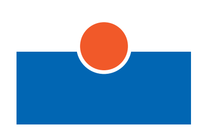


الشكل الموازي: أن يكون المتدربون على خط واحد يستخدم على نطاق المجموعات الصغيرة والاتصال فيه ضعيف بين المتدربين وقوي مع المدرب.

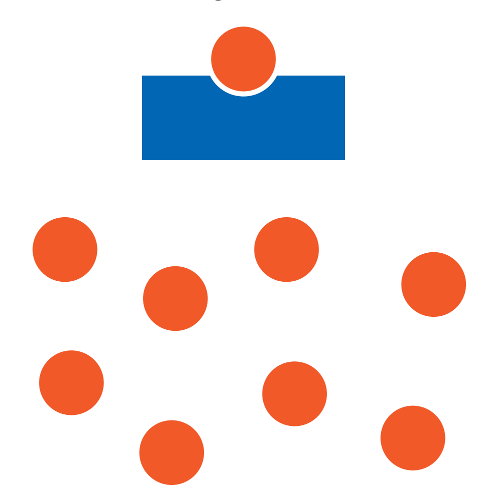


شكل المدرج: شكل شائع مع الجماعات المتوسطة والكبيرة العدد ولا تسمح باتصال فعَّال بين المتدربين.

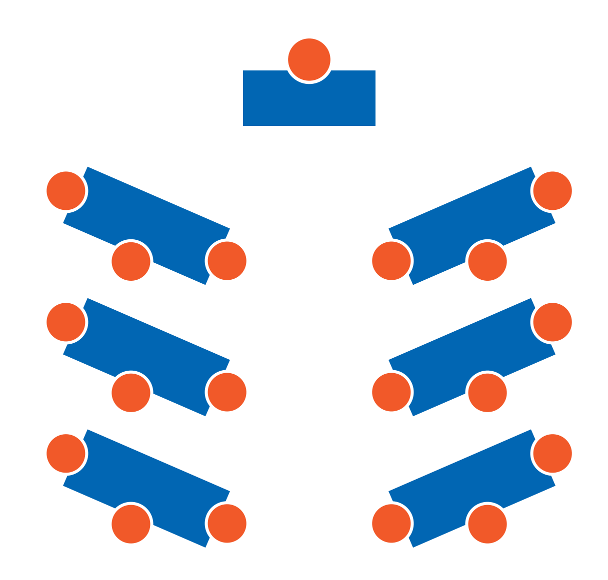




الجلـوس الحـر: الاتصـال ضعيـف بـين المتدربـين ويُسـتخدم في المهـمات الفرديـة والتـي تسـتلزم وجود مسافة معينة بين متدرب وآخر ويكثر هذا الشكل عند (الامتحانات).



شـكل عظـم السـمكة: الاتصـال قـوي بـين أفـراد المجموعـة الواحـدة وجيـد نسـبياً بـين المجموعـات ويتيـح حريـة الحركـة داخـل القاعـة وتشـكيل مجموعـات العمـل في سـهولة ويـسر.



أنماط المدربين

تختلف البشر في طباعها وطرق تصرفها تجاه معظم الامور الحياتية وبالتالي فان المدربين يختلفون في طباعهم وطرق تصرفهم وهنا نورد أنماط المدربين علي كل مدرب ان يدرك أنه ضمن بؤرة النقد .



المدرب المسيطر المبهر:

يتمتع بقدرة فائقة على إيجاد جسور سريعة بينه وبين المتدربين منذ اللحظات الأولى لبدء العمل التدريبي،يبادر بعدها بطرح مجموعة من الأفكار أو التحديات التي تثير اهتمامات المتدربين وتحثهم على المشاركة وتشعرهم بأهمية قبولها. كما يجيد استخدام أساليب التدريب والحركة في قاعة التدريب ،ومخارج ألفاظه وطريقته في التعبير تشد الانتباه إليه ، بسيط وتلقائي في تصرفاته، يشجع المتدرب على الاقتراب منه فكريا، ويوحي له بالثقة ويدعم سلوك المتدربين، يبدع في استخدام تعبيراته اللفظية وغير اللفظية ، شخصيته مرجعية ، يشعر المتدربين بإمكانية الاعتماد عليه، مبتسم يميل إلى التفاؤل، تحركاته تعكس حيويته (وهذا هو النموذج المأمول).

المدرب المفكر:

عبقري، صاحب فكر ، محدد واضح ، صوته هادي، متزن، لا يتحرك كثيراً داخل قاعة التدريب، يجيد مهارات الإنصات، يحترم من يختلف معه، سخي في أفكاره ومعلوماته، ملتزم يحترم قيم العمل وأخلاقيات المهنة، لا يميل إلى استخدام الأدوات والأساليب التطبيقة ، سقراطي في طرحه ، يميل إلى فلسفة الأمر والخروج منها بنظريات أو أراء مجردة وهذا نموذج من المدربين المأمول الوصول اليها وان كان المدرب قادرا علي دمج النموذجيه السابقه سيكون مدربا مبدعا .

المدرب المهرج:

سطحي، يعتمد على ذكائه الاجتماعي للإيحاء للمتدربين بتمتعه بقدرة مهنية وعملية راقية، خفيف الظل مرح، يقضي المتدربون معه وقتاً سعيداً ولكن على حساب فائدتهم ، لا يجدد أو يطور ولا يكترث بأخلاقيات المهنة وأساسياتها ، يميل إلى تشغيل أدوات تدريبية عديدة دون القدرة على التعليق عليها أو استثمارها ، يهوى التدريب كمصدر للرزق والشهرة الفنية ويستمع إلى نفسه هدفه إسعاد المتدربين وتكوين علاقات معهم ولو كان ذلك على حساب الأهداف التدريبية المطلوب منه تحقيقها.

المدرب الحاكم:

أكاديمي مؤمن بنظريات تعليم الصغار القائمة على التلقين وإصدار التعليمات والتوجيهات وعدم المشاركة.

هدفه الرئيسي تنفيذ المنهج التدريبي، ينزعج من الجدل والنقاش المفتوح الحر وقد يفقد صبره أو صوابه على أثر ذلك ، قد يهاجم المتدربين ويشعرهم بعجزهم العلمي ويصرح بتفوقه الأكاديمي عليهم، العبرة عنده بالانتهاء من المقرر التدريبي ، يميل إلى الغرور والتكبر والتعالي، ولا يجيد استخدام أساليب التدريب، ويفضل المحاضرة أو التدريب جالساً.

المدرب الآلي:

يعتمد في عرضه على مجموعة من الأدوات التدريبية المقننة، لا يجيد سواها ولا يسعى لتطوير غيرها، يطرحها في كل لقاء لكافة موضوعاته دون تغيير، والأدوات التي يستخدمها نمطية، فاقد لحماس الطرح، آلي في ترتيبه للأمور، العبرة عنده باستكمال مالديه من أو تمارين، بغض النظر عن الموضوع، أو المستمعين، أو الوقت، أو مجال التطبيق، يقبل القيام بالتدريب في أي موضوع ولأي مجموعه وبأية أتعاب، فالعبرة النهائية لديه أنه يعمل، وليست العبرة ماذا يعمل وكيف يعمل؟

المدرب المكوكي:

كثير الحركة، مشتت لانتباه المتدربين بحركته الزائدة، غير منظم، يشرع في الحركة ذهاباً وإياباً وهو يعبث بشيء ما (المؤشر، القلم، أو بأي شيء آخر)، يزيد من توتر المجموعة، يفقد التواصل مع المتدربين الذين يؤثرون الانفصال الوجداني عنه، استعراضي في تحركاته وتعبيراته غير اللفظية، يبذل قدراً هائلاً من الطاقة في الحركة تفوق طاقته في التفكير أو في إثارته للمتعة الذهنية لدى المتدرين، يتلذذ بخروجه من قاعة التدريب وعلامات الإنهاك بادية عليه، وقطرات العرق تنصب من جبينه، والجميع يشفقون عليه.

المدرب الجليدي:

آلي في السيطرة على مشاعره، مرتب ودقيق، تعبيراته ونظراته وابتساماته تتصف بالجمود وعدم الدفء، عصبي في حركته ويؤدي كل حركة وتصرف بحساب، مفرط الأناقة، يبذل جهداً خارقاً في إعداد المادة التدريبة، طريقته في العرض تفتقر إلى الروح والإحساس والحيوية، ملاصق للأجهزة التي يستخدمها أو لوحة الأوراق التي يكتب عليها، رسمي في علاقاته، لا يجيد استخدام الدعابة والمرح والفكاهة، مكبل في أغلال الأدوات والمواد التي يستخدمها ولا يمكنه الابتعاد منها للحظات فهي بالنسبة له المنار والمرشد.

المدرب الملتزم:

يقرأ المادة التدريبية أو يطلب من المتدربين قراءتها ، لا يفضل الوقوف ولا يبتعد عن منصة التقديم ولا يستخدم أية أدوات، يستعرض المادة التدريبة بطريقة مجموعة الدورس الخصوصية، لا يكترث برأي وتقييم المتدربين ، يتعامل مع حرفيات النصوص التدريبية ولا يعترف بالمرح ، ومواعيد التدريب لديه تأتي في المقام الأول.

المدرب الحر:

العبرة بما يجب أن يقدم أو يدرب ، وليست العبرة بما هو مطلوب منه ، يخرج عن السيناريو السابق إعداده ، يثير اهتمام المتدربين بقضايا فرعية ، لا علاقة لها بالموضوع ، يشد انتباهم إلى الموضوعات التي (يجيدها هو) وليست الموضوعات المخطط لتدريبها ، يحقق ذاته من خلال ما يطرح وليس من خلال ما يقدمه للآخرين، مدير لذاته وليس مديراً للتعلم ، هدفه الإبهار اللحظي وإدخال المتدربين في حلقة وهميه أساسها الإحساس الوهمي بالحاجة إليه والرغبة المؤقتة في الاستماع إليه، وسرعان ما يتساقط هذا الوهم عندما يدرك المتدربون أنهم لم يستفيدوا شيئاً.

المدرب المحبط:

يفرط في طرح النماذج والحالات التي تُثير إحباط المتدربين، يهاجم كل جهد محلي ويعظم كل فكر أجنبي ، يسخر من الممارسات الإدارية المحلية الناجحة ، يلقى التبعة على المسئولين ويولى من نفسه مصلحاً إدارياً وعالماً اجتماعيا وخبيراً بكل الأمور، يترك المتدربين وهم فاقدي الأمل والرؤية ويدعم لديهم الإحساس بالعدم واللاجدوى، يشبع غروره بما يحصل عليه من همسات ولمسات تأييد من مدمني الفشل من بين الحاضرين ، لا يضيف جديداً ، ويربط كل فكر جديد يطرحه بضرورة إحداث ثورة إدارية شاملة لتطبيقة، وإلا فلا فائدة.

المدرب المشتت:

يبدأ بداية قوية محدداً لأهم العناصر التي سيتناولها ، يعقب ذلك الدخول في تفاصيل فرعية شديدة التنوع ينتهي منها بمجموعة جديدة من التفاصيل الفرعية الأخرى اللانهائية التي تربك المتدرب وتعجزه عن مواصلة تتبع الفكرة الرئيسية وعندئذ يفقد المتدرب المتابعة وخط الفكر الرئيسي، ويكتفي بتأييده تعبيرياً وليس وجدانياً أو فكرياً (كأن يهز رأسه موافقاً) الأهم من ذلك أن المدرب نفسه قد يفقد الطريق فلا يعرف كيف يعود إلى نقطة البداية فيضيع الوقت دون أن يحقق الهدف، يكرر دائماً كلمات تزيد من تشتت المجموعة (مثال: سنرى ذلك فيما بعد ، الوقت لا يسمح لنا بتغطية هذه النقطة) نادراً ما يستخدم المعينات السمعية والبصرية ، ولا يجيد مهارة التلخيص.

المدربون والمتدربين (أنماط تؤدي لسلوك)



إذا كنت مدرباً أو خطيباً أو محاضراً فلعلك تعبت من سماع بعض الحضور وهم يتذمرون من إحساسهم بالملل أو من أنهم لا يفهمون الموضوع وحسب.

والتحدي الذي يواجه أي مدرب هو ضرورة مخاطبة كل من هو متواجد في القاعة حسب أسلوبه في التواصل، إذا إن أساليبهم في التواصل تحدد طريقتهم المفضلة لتلقي استيعاب المعلومات - بعبارة أخرى طريقتهم المفضلة في التعلم، وكلما زاد معرفتك بالطريقة المفضلة لصاحب كل أسلوب في التعلم، كنت أكثر قدرة على تحقيق التقارب مع مريديك، ومن ثم تزداد قدرتهم على الانخراط في العملية التدريبية. وكلما زاد انخراط المتدرب في العملية التدريبية، زاد قدرته على التعلم واستيعاب ما يتدرب عليه.

استخدام اختبار التقييم الذاتي لأساليب التواصل

ستجني فوائد جمة لو قام المتدربون بأداء الاختبار بأنفسهم إن أمكن ويمكنك التواصل معهم بشكل أفضل بحيث يكون العمل في حجرة الدراسة أكثر إنتاجية وإنجاز.

نصيحة مفيدة في التطبيق

بمجرد أداء الاختبار، اكتب أسلوب كل تلميذ في التواصل تحت أسمه في دفتر خاص تحتفظ به للمستقبل.

الاستدلال بسمات أساليب التواصل

النمط البصري	• يحب رؤية الرسوم التوضيحية والصور. • يحب الجلوس في المقاعد الأمامية حتى يتسنى له رؤية كل شيء (أما عندما يجلس قرب المقاعد الخلفية ، فإن انتباهه قد يشتت بسهولة). • يجيب عن كثير من الأسئلة بسرعة.
النمط السمعي	• يحب سماع وحكي القصص. • لا يحب تدوين الملاحظات لأنه يتذكر ما يسمعه. • قد يعطي إجابات مفصلة ومطولة، كما أنه يحب سماع نفسيه وهو يتكلم . • يحب طرح الكثير من الأسئلة الوجيهة.
النمط الحسي	• يفضل التعلم من خلال التجارب العملية. • يجب أن يكون محاطاً بجميع سبل الراحة المتوافرة في البيت، وسادة، معطف، الكثير من الأقلام، أوراق لتدوين الملاحظات. • يجيد التعامل مع الفرق والمجموعات.
النمط الرقمي	• يحب الأسئلة التي تقدح زناد تفكيره. • عادة ما يجلس في المقاعد الخلفية بحجرة الدراسة ولا يحب المشاركة في الأنشطة ما لم يطلب منه ذلك. كأن يقال له: ما رأيك في هذا؟ أو ما هي أفكارك؟ . • يحتاج وقتاً لتدبير الإجابات وأحياناً ما يأتي بإجابات رائعة- في اليوم التالي.

إن لم تستطع حمل متدربيك على أداء اختبار التقييم الذاتي (بسبب أي ظرف)، فيمكنك تحديد أساليبهم في التواصل بنفسك من خلال الاستدلال بالسمات التالية:

أساليب التدريب التي تحفز المتدربون ذوي الأساليب المختلفة

إن فهم الطريقة المفضلة لدى صاحب كل أسلوب لتلقي ومعالجة المعلومات يتيح لك تصميم وتطبيق مجموعة متنوعة من أساليب التدريس التي تناسب وتخاطب كل التلاميذ بشتى أنواعهم.

ما يفضل صاحب كل أسلوب :

النمط البصري	• كتابة القوائم. • الإجابة عن الأسئلة بصوت مرتفع. • حل التمارين التي تتطلب أسئلتها ملء الفراغات. • تدوين الملاحظات. • استخدام أقلام ملونة، وأفلام التحديد الفسفورية.
النمط السمعي	• العصف الذهني: أي الأتيان بالكثير من الأفكار بغض النظر عن مدى جدواها. • حكي القصص. • ابتكار طرق أفضل لفعل الشيء. • استخدام الموسيقى أو الآلات الموسيقية. • النقاشات الجماعية.
النمط الحسي	• إجراء تجارب عملية. • العمل بصحبة رفقة من الزملاء. • الإبداع والمرح. • استخدام أوراق العمل والتقييمات.

النمط الرقمي	• تصنيف المعلومات الجديدة. • استخدام الجداول. • جمع وتحيل البيانات والإحصاءات. • استخدام أوراق العمل.

ما يكرهه صاحب كل أسلوب

النمط البصري	• تذكر الأشياء. • اللعب – يفضلون العمل على اللعب. • المشاركة الشخصية. • العمل في مجموعة.
النمط السمعي	• السكوت. • عدم إتاحة الفرصة للتحدث أو الإجابة عن الأسئلة. • تدوين الملاحظات الطويلة.
النمط الحسي	• عدم وجود وقت للمرح. • عدم وجود وقت لإقامة علاقات ودية مع الآخرين. • استعجاله. • انتهاء الأشياء فجأة.
النمط الرقمي	• الفروض المدرسية الكتابية طويلة. • مقاطعته بينما ينفذ شيئاً. • عدم اكتمال الدروس أو المهام كما هو مخطط لها. • استعجاله. • إخباره بما يجب عليه فعله.

السمات الشخصية للمدرب المتميز

- الإنصات الجيد.
- الاتصال غير اللفظي الفعال.
- المشاركة.
- الانفعال المتوازن.
- البساطة في الأداء.
- تقبل آراء الآخرين.
- الثقة في النفس.
- رحابة الصدر.
- الإبداع والابتكار.
- توصيل المعلومة بصورة واضحة.
- الاتصال اللفظي الفعال.
- وزن الأمور.
- التمكن من المادة العلمية.
- المرونة.
- الذوق الرفيع.
- تقمص الأدوار بصورة جيدة.
- الواقعية.
- التلقائية.

خصائص ومهارات المدرب المتميز

يجب أن يتمتع المدرب بخصائص وسمات خاصة كي يكون مقبولا لدى من يدربهم وبالتالي فإن المدرب الذي يبغي الوصول إلى مجد الشهرة على الالتزام بقواعد معينة سنورد بعضا منها:



أولاً/ صفات شخصية:

- **عقليـة**: ذهــن متفتــح – ذكاء- بديهــة حــاضرة- قــدرة عــلى الابتــكار والإبــداع- الإيــمان بأســلوب التفكــير العلمــي.
- **بدنية**: لياقة – سلامة الحواس – وضوح وقوة الصوت.
- **مزاجية**: ثقة بالنفس- ثبات انفعالي- بشاشة ومرح- حسن المظهر- صبر وتعاطف.

ثانيا :صفات اجتماعية:

- دماثة الخلق
- التسامي والتسامح
- تقبل الآخرين وحب العمل معهم
- القدرة على التأثير في الآخرين
- شخصية متزنة ومنضبطة
- القدرة على قيادة الأفراد.

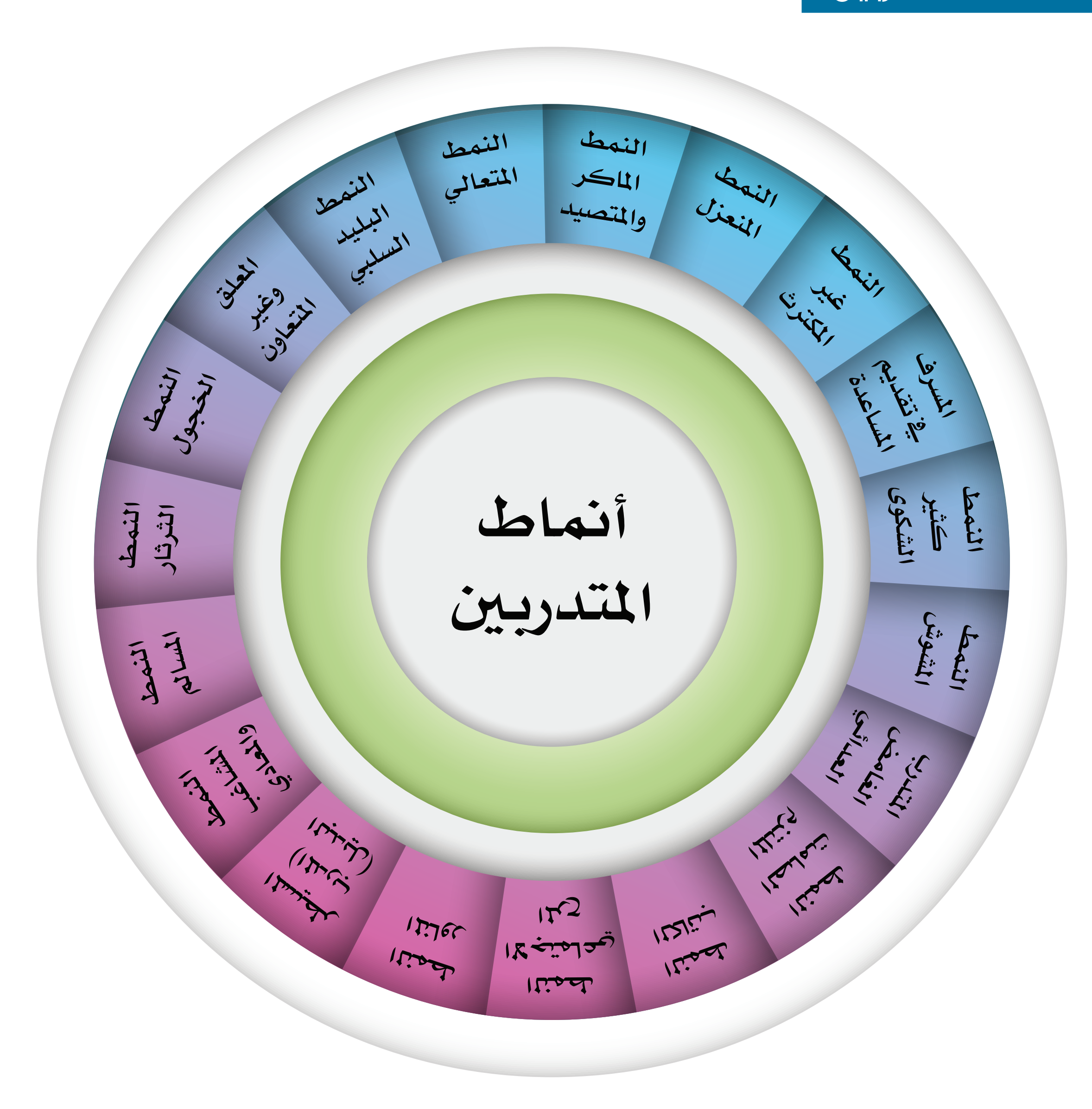
ثالثا :قدرات مهنية وفنية:

- حب المنظمة التي ينتمي إليها.
- معرفة بسياساتها وأهدافها.
- خبرة تخصصية عريضة في مجال موضوع التدريب.
- ثقافة عامة.
- إتقان العمل في مجال تخصصه.
- يحظي بثقة رؤسائه.
- غزارة المعلومات ومتابعة كل جيد يتعلق بها.

مهارات تدريبية :

- يجيد مهارة الاتصال الشفهي: (تحدث – إنصات– إدارة حوار)
- يجيد صياغة المادة التدريبية للبرنامج أو الموضوع المكلف بتقديمه.
- يجيد اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- يجيد التعامل مع مختلف أنماط المتدربين.
- يجيد استخدام وسائل الإيضاح.
- يجيد التعامل مع المواقف الصعبة خلال العملية التدريبية.
- يحترم المواعيد ، ويتميز بالدقة والانضباط.
- قادر على إشاعة جو من التفاؤل والمرح.
- متجدد المعلومات ، قادر على خلق جو اجتماعي محبب أثناء التدريب.
- لغة واضحة ونطق سليم.
- يتحدث بلغة المدربين.
- يثير الحماس والتفاعل.
- يتحرك بالشكل الصحيح.
- يتعامل مع الجميع وينظر إليهم دون تفرقة.
- يجيد استخدام الأمثلة وصياغة التمارين والحالات والتطبيقات العملية.
- ليست له لزمات حركية أو صوتية تصرف انتباه المتدربين.
- متمكن من مادته.
- واثق من نفسه.

أنماط المتدربين



إن المتدربين بشر ولهم أنماطهم المختلفة وبالتالي فعلى المدرب أن يحسن التصرف مع كل الأنماط وأن لا يكن فظاً فهو مرب للجميع وأب لهم ولو كانوا أكبر منه سناً.

أولاً: أنماط سلوكية مستوحاة من كتاب كليلة ودمنة:

النمط الماكر والمتصيد:

سلوكياته:

- ينتظر خطأ أو هفوة لقائد المناقشة أو المدرب لكي يبدأ في مهاجمته أمام المجموعة (إنه يعتقد أنه أذكى من الجميع وأولهم المدرب ، فهو يترصدالمدرب بالذات).
- إذا لم ينجح ، فسيبدأ في توجيه أسئلة محرجة أو صعبة يعرف هو إجابتها بحكم خبرته بهدف وضع المدرب في موقف محرج أمام المجموعة.
- لا يهتم بالموضوع وبما يدور من مناقشات إنه يهتم فقط بالتركيز على ما يقول المدرب ويناقش آرائه وخبراته لكي يتصيده في الوقت المناسب.

كيف تتعامل معه؟

- احتفظ بهدوء أعصابك.
- أعد أسئلته مرة ثانية إلى المجموعة سائلاً إياهم إبداء الرأي فيما يقوله.
- اترك المجموعات تتعامل معه إذا بالغ في استخدام هذا الأسلوب فسيوقفونه عند حده.
- تجاهل بعض أسئلته لا تجب عليها .. واستمر.
- إذا شعر أنه لا يعرف كيف يصطادك وأنه سيتعامل باستمرار مع أعضاء المجموعة في مناقشة أسئلته المحرجة فسيتوقف، فهو لا يستهدف إلا إحراج المدرب (أحياناً ما يكون السبب شعوراً بالغيرة المهنية أو أنه يري ان المدرب أقل من أن يقف أمامه كمدرب).

النمط المتعالي:

سلوكياته:

- يتخذ وضعاً أو طريقة مختلفة في الجلوس لكي يشعرك أنه مختلف فهو يشعر ويريد أن يشعر الآخرين أنهم أقل منه في معلوماتهم أو .. الخ.
- يحاول ألا يخبرك بتعبيرات وجهه عن عدم استعداده للمشاركة في المناقشة ووسط هذه المجموعة التي لا يتناسب تفكيرها مع قدراته (هو يظن ذلك).
- لا يهتم أن يصغي إلى وجهات نظر الآخرين ، إنه ينظر إلى السقف أو إلى اتجاه آخر وأحياناً يرجع بمقعده إلى الخلف.

- يحاول أن يستخدم مصطلحات يصعب على كثير من المشاركين فهمها.

كيف تتعامل معه؟

- لا توجه له نقداً مباشراً لأفكاره وآرائه.
- من الواضح أن لديه الخبرة فكن صبوراً معه.
- أطلب منه دائماً المزيد من التوضيح.
- استخدم معه أسلوب(نعم ولكن) بمعنى أوافقك في الرأي ولكن أعتقد أنه يمكن أن نضيف أفكاراً أخرى من باقي المتدربين.
- وضح له أنك تحترم خبرته وترغب مع المتدربين في الاستفادة منها (دون نفاق أو مبالغه).
- أطلب تعليقات وآراء أخرى من ذوي الخبرة من المتدربين وسيندهش عندما يجد أن هناك أيضا من لهم خبرة (بعد قليل سيبدأ في الاندماج).
- أسند إليه قيادة إحدى مجموعات العمل في البرنامج.

النمط البليد السلبي:

سلوكياته:

- قد يكون لديه شعور أن خبراته قليلة وآراؤه غير مفيدة .
- عادة ما يهتم بإشباع حواسه وليس عقله.
- ليس عنده حافز أو دافع للمناقشة .
- إنه يوافق على كل الآراء الأخرى أو يعيد ترديدها إذا اضطر إلى الحديث حتى تتركه في حاله.
- ببساطة يقول لك: (لا تحاول، ليس لدي شيء أقوله، أتركني في حالي).

كيف تتعامل معه؟

- وجه إليه أسئلة مباشرة عن عمله وخبراته.
- اسأله النصيحة(ما رأيك؟ كيف نتصرف إذا ما واجهنا هذا الموقف؟ هذه المشكلة؟) لاشك أن لديه خبرات ولكنه كسول بطبعه..
- في حالة تكراره لموافقته على ما يقال بهز رأسه، اطلب منه ذكر أسباب لهذه الموافقة من واقع خبراته(هل تعاملت فعلاً مع هذا الموقف في عملك؟ هل يمكن أن تعطينا

مثالاً؟ نريد أن نسمع منك ما حدث فعلاً؟) قد يغتاظ منك في قراره نفسه ولكنه سيجد نفسه ملزماً بالإجابة.

- أشكره وأظهر احترامك لرأيه وتقديرك لمشاركته.
- سيبدأ في الشعور أن آراءه وخبراته لها قيمة لديك ولدى المجموعة وسيشارك من تلقاء نفسه بعد ذلك.

النمط المغلق وغير المتعاون:

سلوكياته:

- صامت تماماً
- لا يلتفت إليك، ينظر دائماً إلى جهة أخرى إذا التقت عيناه معك.
- إنه يعتقد دائماً أنه لا أمل في تغيير أي شيء، الكلام كثير ، ولكن ما النتيجة؟ والنقاش لا يتم تنفيذ شيء منه، وبالتالي لماذا يتعب نفسه في مناقشة لا جدوى من ورائها؟
- غالباً ما يكون فاقد الثقة في نظام العمل، هو معترض دائماً ، ولكن في صمت.

كيف تتعامل معه؟

- انظر إليه باحترام وكأنك تنتظر منه الفكرة المناسبة.
- بعد قليل اسأله سؤالاً مباشراً عن خبراته حول موضوع المناقشة.
- حاول كسب صداقته.
- اجعله يشعر أنك في حاجة لمساعدته (كيف نضع هذا فعلاً موضع التنفيذ؟كيف تتغلب على هذه الصعوبات من واقع خبراتك؟أتفق معك،ولكن كيف نتصرف؟)
- قد يشعر أنك مختلف، وأنه فعلا يملك الخبرة الكافية لتقديم الرأي والمساعدة.
- في النهاية مع الصبر سيفتح قوقعته ويخرج منها.

النمط الخجول:

سلوكياته :

- يحمر وجهه كلما التقت عينك به خوفاً من أن تطلب منه الحديث.
- يحول وجهه إلى الناحية الأخرى أو يتشاغل بتقليب صفحات الملف، يرسم رسوماً معظمها لا معنى لها.
- يبدو مهذباً ومسالماً.
- يوافق على طول الخط تجنباً للمشاركة في المناقشة.
- صوته منخفض غير واضح.

كيف تتعامل معه؟

- اتركه في بداية الجلسة، لا تحاول إشراكه مبكراً إلى أن يأنس إلى جو اللقاء.
- انظر إليه بمودة وترحيب وتشجيع واحترام.
- ابدأ في توجيه أسئلة سهلة في مجال خبرته فقط ؟ بحيث تضمن أن تكون إجابته صحيحة.
- امتدح رأيه واشرح قوله لتوضيح وجهة نظره.
- حاول أن تدعم ثقته بنفسه ومقدرته لاجتذابه أكثر للمشاركة (كثير من الخجولين متميزون وأصحاب خبرة عريضة).

النمط الثرثار:

سلوكياته:

- يتحدث كثيراً عندما يُعطى الفرصة.
- لا يراعي الوقت أو إعطاء الفرصة للآخرين.
- يخرج عن موضوع المناقشة ليتطرق إلى فرعيات لا لزوم لها .
- طريقة حديثة مملة

كيف تتعامل معه؟

- إذا كنت تعرف طبيعته قبل دخولك القاعة بادر بتحديد حد أقصى من وقت الحديث لكل عضو في بداية المناقشة، واحصل على موافقة المجموعة ، أبلغهم أنك

ستتدخل منعاً للإطالة ولإتاحة الفرصة للجميع.

- اسمح لأعضاء المجموعة بمقاطعته.
- لا تسخر منه ولا تربكه.
- لا تركز عينك عليه حتى لا يطلب منك الكلمة أو يظن أنك راغب في مشاركته.
- اطلب منه تسجيل ملاحظاته كتابيا وتلخيصها في نهاية المحاضرة.
- قاطعه بلباقة حينما ينتقل في حديثه إلى نقطة فرعيه وأعطي الفرصة لزميل آخر فوراً.
- لا تنسى أنه قد يفيدك إذا كانت لديه معلومات جيدة عن موضوع المناقشة.

النمط المسالم:

سلوكياته:

- يظهر عليه الاهتمام بالموضوع، متعاون، مبادر بتقديم المساعدة، يشعرك بالألفة والصداقة.
- يساهم في الأعمال الجماعية، إيجابي.
- منضبط ويمتاز بالحماس في إبداء الرأي.
- علاقته جيدة بالمدرب وبالمجموعة.

كيف تتعامل معه؟

- رحب بمشاركته ودعم إحساس الاحترام المتبادل.
- اطلب رأيه كلما دعت الحاجة، وفي حالة ظهور اتجاهات سلبية بين المجموعة.
- استخدمه لمساعدتك في تحقيق الهدف.
- اطلب منه قيادة مجموعة عمل.

النمط المشاغب والمعادي:

سلوكياته:

- يأخذ شكلاً غير مناسب في جلوسه، نظراته حادة.
- لا يعجبه المدرب ولا الموضوع ولا آراء المجموعة.
- يرفض المشاركة في الأعمال الجماعية والتمارين.

- يحاول أن يحرجك.
- يبالغ في ردود أفعاله.
- كثير الخروج من القاعة.
- ليس لديه استعداد للاقتناع ولا يميل إلى المواجهة.
- غالباً لديه إحساس بالاضطهاد من المنظمة أو في محيط العمل.

كيف تتعامل معه؟

- احتفظ بهدوئك تجاهه.
- لا تدخل في جدل مباشر معه.
- تحدث معه وقت الراحة .
- حاول اكتشاف أسباب سلوكه.
- اطلب منه تلخيص ما استقر عليه سير المناقشة.
- لا تعهد إليه بقيادة مجموعة عمل فسيحول المناقشة إلى موضوعات شخصية.
- قلل من أسئلتك المباشرة له.
- تجاهله حتى يصاب بالإحباط.
- وجه له أسئلة محرجة عند اللزوم.
- دع المجموعة تتعامل مع نظرياته وأفكاره.

النمط الخبير:

سلوكياته:

- يشعر بنقص معلومات الآخرين.
- يحاول أن يظهر خبرته ودائماً يقاطع (لا أعتقد أن الموقف، ليس بهذا الشكل، المشكلة لها أبعاد أخرى ، العلاج لا يكون بهذه الطريقة ، أنا أقول لك ما هو الحل؟ وهكذا)

كيف تتعامل معه؟

- انتبه فهو لديه الخبرة فعلاً (في موضوع المناقشة ، المشكلة).
- امنعه من احتكار الحديث واطلب منه عدم مقاطعة المتحدث حتى تعطيه الكلمة(من فضلكم من يرغب في إبداء الرأي فليرفع يده ، ليس ليستأذن بل ليحيطنا علماً

بأنه يرغب في الحديث).

- لا تنظر إليه كأنك تسأله الرأي (خطأ كبير).
- استعن بالأنماط الإيجابية من المشاركين حتى يشعر أن هناك أيضا من لآرائهم قيمة.
- اطلب منه تلخيص الأفكار والموضوع حتى ينتبه لأفكار غيره
- ناقشه بعناد إذا ظهر منه مغالطه حتى تُظهر أنه ليس دائما على حق.
- أسند إليه قيادة مجموعة عمل في أحد التمارين، واطلب من المجموعات الأخرى إبداء الرأي.

النمط المسيطر – المدرب البديل – قوي الشخصية:

سلوكياته:

- شخصية قويه، لدية القدرة على الإقناع ويخشى الكثيرون معارضته فهو لا يُسلِّ بسهوله.
- قد يحاول السيطرة على المجموعة وأحياناً يشعر أنه يمكن أن يقوم بدور (المدرب البديل).
- يتحدث إلى الأعضاء مباشرة دون طلب للكلمة مسبقاً.
- يحاول أن يشعرك أنه أدرى بمشكلات العمل الحقيقية ، وكذا مشكلات أعضاء المجموعة ، وأن لديه الحل أو الحلول أكثر منك (أنا عايش في وسطهم ، أنا عارف المفروض عمله، أنا الذي أعرف أبعاد هذه المشكلة وحلولها).

كيف تتعامل معه؟

- أظهر تقديرك لكفاءته أولاً.
- لا تدخل معه في جدل مباشر.
- شجع الآخرين على عدم الانسياق التام لما يقوله.
- إذا بدأت بإعطائه الكلمة سيحرق المناقشة في مهدها لأنه يبدأ بالرأي الصحيح في معظم الأحوال.
- قد يشعر بعدها أن رأيه يمكن أن يحسم الموقف دائماً وهذا خطير بالنسبة لسير المناقشة.
- اجلس معه في الاستراحة ، أشعره بتقديرك لخبرته وآرائه ، أخبره أنك ستضطر إلى إعطائه الكلمة في نهاية المناقشة وليس في بدايتها حتى يترك للآخرين حيزاً ومساحة

للمشـاركة.

- سيكون سعيداً بهذا وسيكف عن المقاطعة غالباً.
- أسـند إليـه قيـادة مجموعـة عمـل ، واطلـب منـه عـرض نتائـج عمـل المجموعـة ، واطلـب مـن المجموعـات الأخـرى إبـداء الـرأي فيـما يقولـه حتـى يشـعر أن هنـاك العديـد مـن ذوي الخـبرة أيضـاً.

المتدرب المناور مدعي المعرفة:

- يغلق أمامك الطريق ، يوجه إليك أسئلة معقدة غير مفيدة .
- يـروغ منـك عنـد كل مواجهـة، ويدعـي معرفتـه وإلمامـه الكامـل بـما تقـول، يتهـرب مـن تحمـل أي مسـئولية ويوحـي إليـك أن كل مـا تقدمـه مـن معرفـة وخـبرة فـات أوانهـا، يشـعرك بأهميـة اسـتحواذه عـلى بـؤرة اهتمامـك طـوال الوقـت، يميـل إلى التعـالي، لا يبـادر بالاشـتراك مـع المجموعـة، يقلـل مـن جـدوى الأنشـطة التدريبيـة التـي تقدمهـا، ولا يبـادر بالتسـجيل أو الكتابـة أو اسـتيفاء الاسـتقصاءات والتماريـن باعتبارهـا شـيئاً أقـل مـن مسـتواه أو يراهـا غـير مجديـة.

كيف تتعامل معه؟

- احـرص عـلى معرفـة مسـتواه الحقيقـي مـن خـلال حالـة تدريبيـة فرديـة لقيـاس المهـارة أو المعرفـة الشـخصية.
- إشراكه كقائد لمجموعة عمل لمعرفة مدى قدراته الحقيقية في إدارة العمل الجماعي.
- لا تنشـغل بمحاولـة الاهتـمام بـه أو إرضائـه فكلـما فعلـت ذلـك زادت مناوراتـه وعظـم ادعـاؤه المعرفـة.
- قلل من استجابتك له عندما يطلب الكلمة ولا تجيبه على كل سؤال يطرحه.
- احذر من خشيته أو محاولة استقطابه وتذكر انه مناور ومدعي.
- عـادة مـا يـأتي تقييمـه للبرنامـج سـلبياً عندئـذ أعلـن رأيـه عـلى المجموعـة واطلـب منـه تفسـيراً محـدداً لتقييمـه.

المتدرب الاجتماعي المرح:

متفائل ، مرح ، شخصيته جذابة، يلتف حوله المتدربون، يثير جواً من الود والألفة ، ويكسر حدة الملل والروتين التي تظهر أحياناً بالجلسة التدريبية ، يقبل على الأنشطة الجماعية ، يمل كثيراً من الطرح النظري وأسلوب المحاضرة ، يميل أحياناً إلى المحادثات الجانبية ، يأتي إليك في أثناء فترات الراحة ويسرقها منك في حوار اجتماعي ظريف يمنعك به من الاستمتاع بوقت الراحة ، ويحول دون التقاطك لأنفاسك ، العبرة عنده بقضاء وقت ممتع أكثر من قضاء وقت مفيد، وقد يتمادى أحياناً في المرح فيحول اللقاء إلى هزل في بعض اللحظات.

كيف تتعامل معه؟

- استثمر قدرته على المرح في تنشيط المجموعة وزيادة رغبتهم في التعلم.
- فوض إليه بعض الأنشطة الجماعية الصعبة التي تحتاج إلى جهود تنظيم.
- اشترك معه في بعض الأنشطة الاجتماعية التي يقترحها .
- حدد له إطاراً عاماً لا يخرجه عن الاتزان اللازم لرسميات العمل التدريبي.

المتدرب المدرب الكاتب:

العبرة لديه بما ينقله عنك من أفكار ومعلومات يستفيد منها عندما يقوم هو بالتدريب، يكتب وراءك كل كلمة وحرف ويسجل سيناريو أحداث التدريب، يطلب تصوير كل ورقة ويحاول أخذ نسخه كاملة من أدوات المدرب الخاصة ، عندما يطلب منه المشاركة في الأعمال التدريبية يؤديها بحرفية عالية ويتقمص دور (المقدم أو المدرب) ، قد تقابله في أكثر من برنامج كما يبادر بالاتصال بعد النشاط التدريبي لمعرفة المزيد أو لطلب قوائم للمراجع أو لاستعارة نسخة من كتاب أو فيلم تدريبي ، إنه المتدرب المدرب بطبيعته متحمس وإيجابي ولكنه يكون مندفعاً.

كيف تتعامل معه؟

- استثمر حماسه لمهنة التدريب وانقل إليه المعرفة والخبرة.
- اطلب منه أدواراً محددة للقيام بها حتى لا يخرجه حماسه عن النسق التنظيمي للنشاط التدريبي.
- استفد من تقييمه ورؤيته لمجريات الأمور في المادة النظرية والأساليب أن الأدوات التي تستخدمها.

المتدرب الصامت الملتزم:

أول من يدخل القاعة ، يختار مكاناً بعيداً ، لا يفضل المقاعد المواجهة للمدرب، لا يميل للتحدث مع الآخرين أو مع المدرب، ينفذ التعليمات حرفياً ، إجاباته مقتضبة وشفاهُه ملثمه ، لا يشترك في الإجابة على أسئلة المدرب ومشاركته في العمل الجماعي محدودة ويهرب من قيادة المجموعة أو الوقوف أمامهم، يترك القاعة في نهاية اليوم التدريبي دون كلام أو سلام.

كيف تتعامل معه؟

- لا تركز اليه بالنظر كثيراً.
- حاول التقرب منه في فترات الراحة.
- عندما يطرح عليك فكره اطلب منه إعادة عرضها على المجموعة.
- وجه إليه أسئلة مباشرة ولكن لا تتوقف عنده كثيراً ، ولا تنتظر لحين قيامه بالإجابة عليها .
- عندما يبادر بالحديث أو التعليق أو توجيه سؤال ، رحب بما يبديه وكرر الإشادة به مرة أخرى ليشعر بأهمية ما قام بطرحه وينشط بتكرار الحديث.
- احذر من تقييمه في نهاية التدريب باعتباره غير مشارك فكم من صامت استفاد من التدريب أكثر مما استفاد منه المشاركون المحترفون.

المتدرب الغامض العدائي:

غير واضح، مستاء معظم الوقت ، نظراته حادة مباشرة توحي إليك بالعدوانية، رسالته الخفية إليك : **(يرجى عدم الاقتراب أو توجيه الأسئلة)** . لدية قدرة عالية على ارتداء قناع العلم والمعرفة ويوحي إليك بأن كل ما تقوله معروف وغير مفيد، عندما تقترب منه يرتبك ويحاول الابتعاد أو الهروب من الموقف، لا يميل إلي المواجهة المباشرة ، أساليبه الهجومية سببها إحساسه الداخلي بعدم المعرفة أو خوفه من ظهور نقاط ضعفه أمام باقي المتدربين ، يرفض الدخول في تمارين أو مباريات تدريبية يمكن الحكم من خلالها على مستواه ، كثير الخروج من القاعة كجزء من المباراة التي يلعبها معك وهي (إن كل ما تقوله معروف وغير مفيد)أعندما تصارحه بموقفه يبرر سلوكه بمبررات لا علاقة لها بالتدريب كالمرض ومشاكل العمل وعدم قدرتك على فهمه.

كيف تتعامل معه؟

التعامل مع مثل هذه الشخصيه يمر بمرحلتين :

- المرحلة الأولى:
  - ♦ **تبادل معه النظرات الحادة .**
  - ♦ **وجه إليه أسئلة محددة واطلب منه الإجابة عليها.**
  - ♦ **تعرف على خبراته السابقة ودلالتها بالنسبة لموضوع التدريب.**
  - ♦ **تعرف على نتائج أعماله في التدريبات الفردية والجماعية ، إن لم يستجيب لك انتقل إلى المرحلة الثانية.**
- المرحلة الثانية:
  - ♦ **لا تنظر إليه .**
  - ♦ **تجاهله حتى لا يشعرك بالإحباط.**
  - ♦ **حول الأسئلة التي يطرحها ويشعر أن بها تحدي إلى المجموعة للإجابة عليها.**
  - ♦ **واجهه بالنتائج الضعيفة التي حصل عليها.**

المتدرب المشوش:

غير مركز، تعليقاته خاطئة، مندفع بدون هدف، يتحدث عن كل شي فيما عدا موضوع المناقشة.

كيف تتعامل معه؟

- لا تقل له أنت تعني كذا بل حاول إعادة صياغة كلامه بشكل أفضل.
- يجب معاملته برفق فهو ليس من النوع المعادي أو المشاغب.
- لا تسرف في تحوير أفكاره.
- لا تعطه الفرصة كثيراً في التعليق حفاظا على الوقت وعلى عدم تشتيت انتباه المجموعة.
- وضح له أحياناً أننا قد خرجنا عن الموضوع.
- حاول اكتشاف الأسباب فقد يكون (محدود الذكاء ، حديث الخبرة ، مفتقداً للهدف .. الخ).

المتدرب كثير الشكوى:

مدلل يصعب إرضاءه ، دائم الشكوى بطبيعته ، يحاول فرض مشاكله الخاصة على الموضوع والمجموعة ، سريع الملل ، من الممكن أن ينجح أحياناً في إقناع المجموعة أن كل ما يناقش خلال الاجتماع هو نظريات لا يمكن تطبيقها في واقع العمل وأن مجمل حديثة (كلام في كلام).

كيف تتعامل معه؟

- ناقش إذا كانت الشكوى مرتبطة بموضوع المناقشة.
- حاول اكتشاف سبب مشكلته في الاستراحة.
- دع الأعضاء يتعاملون معه.
- أوضح له استعدادك لمناقشة مشكلته خارج القاعة.
- أظهر له أن المناقشة تسير في ظل سياسات معينة وأنه من الأفضل أن يعالج مشاكله في إطار النظام القائم.
- لا تعطه الفرصة كثيراً للتعليق.

المتدرب المسرف في تقديم المساعدة:

يجلس قريباً منك، يرفع يده لطلب التعليق لتأييد وجهة نظرك دائماً يبادر بتقديم الأدوات لك، متحمس دائماً لكل ما تقوله، قد يؤدي هذا إلى رد فعل عكسي من المجموعة.

كيف تتعامل معه؟

- اعترض سبيله بلباقة.
- وجه أسئلتك للآخرين.
- أشكره وقل له نريد سماع وجهات النظر المختلفة.
- استعن به في التلخيص.

المتدرب غير المكترث:

قـد يكـون لديـه شـعور أنـه قـد تـم ترشـيحه للتدريـب لإبعـاده عـن العمـل، يـأتي متأخـراً في معظـم الأحيـان ويدخـل متأخـراً بعـد فـترات الاسـتراحة ، يلتمـس الأعـذار دائـماً للانـصراف مبكـراً، يهتم بالحصـول عـلى نسـخ مـن الحـالات والتماريـن التـي وزعـت أثنـاء غيابـه، يتحـدث كثـيراً في التليفونـات ويـرن تليفونـه المحمـول كثـيراً خـلال الجلسـة التدريبيـة ، قـد يكـون لديـه أعـمالاً أو مشـاكل قـد يكـون مغرمـاً بلفـت الأنظـار.

كيف تتعامل معه؟

- جامله في أول مره ولخص ما فاته من الموضوع .
- توقـف عـن الحديـث عنـد دخولـه وركـز عليـه نظـرك حتـى ينظـر إليـه الجميـع لكـي يشـعر بالحـرج مـن تأخـره.
- تجاهلـه بعـد ذلـك ولا تعطـه نسـخاً مـن التماريـن بحجـة أنـه لا يمكـن الاسـتفادة منهـا بمفـردة.
- تحدث مع مشرف البرنامج يلتفت نظره إلى أهمية عنصر الانتظام في تقييمه.
- أشركه في مجموعات عمل.
- أسند إليه واجبات يؤديها في المنزل.

المتدرب المنعزل:

يحـاول ان يكـون وحيـدا في القاعـةاً لا ينافـس المـدرب ولا ينافـس زملائـه حتـي في وقـت الراحـه .

كيف تتعامل معه؟

- ركز عينيك عليه عندما توجه سؤالاً.
- أشركه في مجموعة عمل وكلفه بمهمة معينة.
- وجه إليه الأسئلة التي تشعر أنه يستطيع الإجابة عليها.
- استخدم معه أسلوب الأسئلة المباشرة.

متدرب يعارض كل ما توافق عليه المجموعة:

هذا نوع من المدربين المعترضين لا يرضيه اي كلام فقط يعترض .

كيف تتعامل معه؟

- أعد صياغة أفكاره وأرائه لتبدو أكثر اتفاقاً مع المجموعة.
- اسمع للمجموعة بمناقشته وإقناعه بين الحين والآخر.
- شجعه على الحديث فقط عندما تتفق آراؤه مع المجموعة.

معايرة الجمهور وتوسيع الادراك

هناك ثلاثة عوامل تحد من إدراكنا للعالم، وتقيده: (للدكتور محمد التكريتي) لغرض توسيع الادراك لدى المدربين..

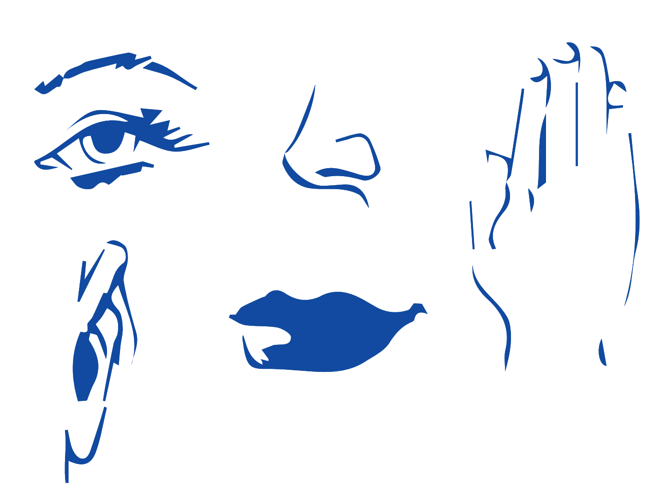
- الحواس.
- اللغة.
- المعتقدات والقيم.

وما تبصر العين يا سيدي   سوى ما تحب وما ترتضي

الحواس :

الحواس منافذ العقل إلى العالم، وقنوات الإدراك له. لكن قدراتها محدودة، وإمكاناتها متناهية.

فالعين البشرية يمكنها أن تبصر شمعة على بعد عشرة أمتار. وأقصى مسافة يمكن للعين البشرية أن ترى الشمعة المضيئة في الليلة الظلماء الصافية هي ٤٥ كيلومتراً. أي أن هناك حداً للإبصار، يسمى عتبة الإبصار .



عتبة الإبصار لشمعة مضيئة ٤٥ كيلومتراً.

والأذن تسمع دقات الساعة التي في يدك. وإذا كان الجو هادئاً خالياً من الضوضاء فبإمكان الأذن أن تسمع دقات الساعة على بعد سبعة أمتار كحد أقصى. أما إذا كانت الساعة على مسافة أبعد فإن الأذن البشرية لا تسمع دقاتها.

وهذه هي عتبة السمع .

عتبة السمع لساعة اليد هي ٧ أمتار.

ولحاسة اللمس حدود كذلك. فيمكنك أن تحس بقطعة نقود تسقط على يدك. ولكنك لا تحس بذرة الغبار تسقط على جسمك. و عتبة الإحساس هو سقوط شعرة صغيرة على الخد من ارتفاع سنتيمتر واحد . وكذلك الأمر في حاستي الشم والذوق.

إذن للحواس حدود للحساسية ندعوها عتبة الإحساس . ولم لم يكن لحواسنا حدود لما احتجنا إلى التلسكوبات، والمجهر، ومكبرات الصوت، والتلفون، والراديو، والتلفزيون.

وأمر آخر يخص الحواس وهو إدراكها أو إحساسها للفروق. فكيف نعرف أن إضاءة الشمعة (أ) هي أكثر أو أقل من إضاءة الشمعة (ب)؟ أو أن درجة حرارة اليد اليمنى أعلى أو أدنى من درجة حرارة اليد اليسرى؟ أو أن وزن الجسم (أ) أكثر أو أقل من وزن الجسم (ب)؟ إن السؤال هنا يتعلق بإدراك الحواس للفروق بين الظواهر التي نحس بها.

إن أقل فرق يمكن إدراكه هو ٢٠٫٠ (اثنان بالمائة) من وزن الجسم. هذا من ناحية الوزن. كذلك هناك حدود دنيا للفروق التي يمكن إدراكها للتمييز بين إضاءة جسمين، أو التمييز بين لونين، أو للتمييز بين صوتين أيهما أشد أوأعلى درجة (ترددا). هذه الحدود الدنيا للفروق ندعوها عتبة الفروق تجعلنا نلجأ إلى الميزان، والمسطرة، والمحرار، وأدوات القياس الأخرى لعجز حواسنا عن التمييز بين الفروق الدقيقة.

وناحية ثالثة تحد من إدراكنا للعالم عن طريق الحواس هي حدود الحزمة أو عتبة الطيف . إن أقصر موجات الضوء المرئي الذي تحس به العين هي موجات الضوء البنفسجي التي يبلغ طولها ٣٨٠ نانومتر(النانومتر = واحد بالبليون من المتر). وأطولها هي موجات الضوء الأحمر التي يبلغ طولها ٧٨٠ نانومتر. فإذا كان طول الموجات الكهرومغناطيسية أقل من ٣٨٠ نانومتراً أو أكثر من ٧٨٠ نانومتر فإن العين لا تحس بها، أي لا ينتج عنها رؤية. ولكن الطيف الكهرومغناطيسي يضم أطوالاً أخرى على جهتي الطيف المرئي. وفي الحقيقة أن الجزء المرئي لا يمثل إلا جزءاً صغيراً جداً من الطيف الكهرومغناطيسي.

الطيف الكهرومغناطيسي:

لا ترى عين الإنسان غير جزء صغير منه

وإذا انتقلنا إلى حاسة السمع، فسنجد أنه يمكن للأذن البشرية أن تسمع الأصوات التي يتراوح تردد موجاتها بين ٢٠ و ٢٠٠٠٠ ذبذبة في الثانية. أي أن الأذن لا تستطيع سماع الأصوات إذا كان ترددها أقل من ٢٠ أو أكثر من ٢٠٠٠٠ ذبذبة في الثانية. لذلك فإننا لا نسمع الأمواج فوق الصوتية لأن ترددها يزيد على ٢٠٠٠٠ ذبذبة في الثانية. لكن هناك مخلوقات أخرى تسمع هذه الأمواج كالخفاش.

فالحواس إذن محدودة مقيدة في ثلاثة أنواع من الحدود لا تتجاوزها:

عتبة الإحساس.

عتبة الفروق.

عتبة الطيف.

خداع الحواس:

إضافة إلى محدودية الحواس فإنها تخدعنا في بعض الأحيان. انظر إلى الأشكال التالية لترى صدق حاسة النظر.

والسينما هي خدعة لحاسة البصر، إذ إنها سلسلة متعاقبة من الصور الثابتة لا تدرك العين تعاقبها. والتلفزيون كذلك خدعة للعين، لأنه في حقيقته نقطة مضيئة تتحرك بسرعة عالية على الشاشة من الشمال إلى اليمين، ومن الأعلى إلى الأسفل، وتتغير إضاءة النقطة، فتترك أثراً على الشاشة يماثل الصورة الأصلية الموجودة أمام الكاميرا في محطة الإرسال. فيما يلي بعض الأشكال التي تنطوي على خداع لحاسة البصر.

وحاسة اللمس يمكن أن تخدع أيضاً. في الشكل التالي أداة تجريبية. أنبوبان من النحاس قطر كل منهما نصف بوصة ملفوفان على قطعة من الخشب. يمر في أحد الأنبوبين ماء بارد، ويمر في الآخر ماء دافئ. وعندما تلمس الأنبوب البارد لوحده تجده بارداً، وعندما تلمس الأنبوب الدافئ لوحده تجده دافئاً. إلى هنا كل شيء اعتيادي.

ولكنك إذا قبضت على اللفة، حيث تلامس الأنبوبين في وقت واحد فسوف تصعق

لأنك ستجدها ساخنة إلى حد لا تحتمله يدك. ذلك أن الإحساسين البارد والدافئ في الوقت نفسه يولدان إحساساً بالحرارة الشديدة أي أنك تحس بدرجة حرارة عالية في حين أن حقيقة الأمر ليست كذلك.

محدودية الحواس نعمة من اللّه:

بالرغم مما في محدودية الحواس من أثر على إدراكنا للعالم إلا أن في ذلك نعمة لا تقدر بثمن. فماذا تكون صورة العالم لو كنا نرى سطح القمر والكواكب الأخرى، والنجوم والمجرات، كما نرى البنايات المجاورة لنا، أو كنا نرى الالكترونات تدور في أفلاكها حول البروتونات والنيوترونات؟ وكيف تكون حياتنا لو كنا نسمع الانفجاريات الداخلية للشمس وهياج النجوم التي تملأ السماء، أو كنا نسمع أزيز الجزئيات تتحرك في أجسامنا وطعامنا وشرابنا، أو ضجيج الميكروبات والبكتيريا والفيروسات من حولنا؟ وماذا يكون الأمر لو أن أي لمسة بسيطة لجسمك تسبب لك ألماً شديداً، لأن حاسة اللمس لديك على درجة عالية من الحساسة فتصرخ من شدة الألم عندما يصافحك صديقك، أو تقفز مذعوراً عندما تسقط ريشة على رأسك؟ وبالعكس كذلك أيضاً. فإذا لم تحس بالألم إطلاقاً فإن حياتك تكون مهددة بالخطر. إذ يمكن أن تحترق أصابعك وأنت لا تحس بها، ويمكن أن تسحق قدمك حتى العظم وأنت لا تعلم بذلك، ويمكن أن تأكل الأورام جسمك دون أن تحس بالحاجة إلى الذهاب إلى الطبيب!

إذن هذا القدر من الإحساس لكل حاسة من الحواس الخمس هو القدر المناسب ليجعل حياتنا طبيعية مريحة. وتلك نعمة من الله نشكره عليها ونحمده (إنا كل شيء خلقناه بقدر) (القمر: ٤٩). ولكن ما أردنا قوله هو أن الحواس محدودة. وأن إدراكنا للعالم محدود تبعاً لذلك. ويمكننا أن نتصور كماً من الأشياء، أو الظواهر تغيب عنا، وهي بين أظهرنا، فلا نراها، ولا نسمعها، ولا نلمسها، ولا نشمها، ولا نتذوقها. (لمعرفة المزيد عن الحواس أنظر الملحق في آخر الكتاب).

اللغة :



تمثل اللغة أحد المرشحات (جمع مرشح، بكسر الميم وسكون الراء وفتح الشين) للمعلومات الواردة إلى الدماغ عن طريق الحواس. ونعني باللغة الكلام المسموع، أو المكتوب. ماذا تعني كلمة (غنى)؟ لكل شخص فهمه الخاص لهذه الكلمة. هل الغنى هو كثرة المال، أم القناعة(وهي كنز لا يفنى)، أم غنى النفس؟ ما هو (النجاح) هل هو الغنى، أم الزعامة، أم الاحترام، أم التفوق الرياضي، أم الإبداع الفني، أم الفوز بالجنة ونعيم الآخرة؟

هناك ثلاثة عيوب تتعلق بطريقة استخدامنا للغة مما يؤثر على إدراكنا وفهمنا للعالم:

العيب الأول: هو التعميم .

نسمع البعض يقول: لا يوجد أصدقاء مخلصون في هذه الأيام... أو جميع الأفلام سيئة ... كل شيء ارتفع سعره ... فلان دائماً مشاكس. ويمكن أن نسأل بدورنا: ألا يوجد صديق مخلص واحد في هذا العالم؟ .. ألا يوجد فيلم واحد جيد؟ ... ألا يوجد شيء واحد لم يرتفع سعره(الماء أو الهواء مثلاً) ؟ .. أليس هناك وقت أو ساعة لا يكون فيها فلان مشاكس؟ ... التعميم يقلل من الدقة التي ندرك بها العالم.

وكمثال على عملية التعميم قدرتنا على استخدام كلمة معينة مثل سيارة للدلالة على أنواع كثيرة من السيارات.

العيب الثاني: هو الحذف

نقول سيارته تعطلت ... ضربه ابن الجيران .. سافر عبد الله . أي نوع من السيارات تعطل، وما هو العطل الذي أصابها؟ من ضرب من، وأين ضربه وكيف ضربه؟ إلى أين سافر عبد الله، ومتى سافر، وكيف سافر؟ هنا نجد أن كثيراً من المعلومات قد حذفت ولكننا نكتفي بهمز رؤوسنا بنعم أولا؟ . فربما كانت سيارته قد نفد وقودها(أي ليس فيها خللل). وربما ضرب عَمْراَ لأن الأخير اعتدى على الأول. وربما لو كنا نعلم أن عبد الله قد سافر إلى الحج لما عتبنا عليه. فالحذف ينقص من إدراكنا للعالم كذلك. ولكننا (نمارس) هذا الحذف بطريقة لا واعية. اقرأ العبارات التالية بسرعة:

البلد في في الربيع	ضربة في في الصميم	أرنب في في الحديقة

ماذا قرأت الآن: **البلد في الربيع، أرنب في الحديقة، ضربة في الصميم**، هناك احتمال كبير أنك حذفت ثلاث كلمات، كلمة في في كل عبارة من العبارات في المربع أعلاه. العيب الثالث: التشويه . نقول من الواضح البين ... هذا الشيء أفضل من ذاك .. ينقصه الاحترام . ونسأل: هو واضح وبين لمن؟ وأفضل بأي مقياس؟ وكيف ينقص الاحترام وبأي طريقة أو مقياس؟ أو أن نقول: إن هذا الكتاب جيد ... ثم نهز رؤوسنا بالموافقة. كيف كان الكتاب جيداً، وبأي مقياس ؟ هل هناك معنى حقيقي لقولنا جيد هنا؟ كثير من الأعمال الأدبية والفنية لا تعبر عن معنى حقيقي في هذا العالم، ولكننا نتقبلها ونستمتع بها.

التشويه:

رسم يعبر عن مجسم لا يستطيع دماغ الإنسان أن يتصوره. إن لموضوع اللغة أثراً كبيراً على إدراكنا للعالم. لأننا نتلقى أكثر المعلومات في حياتنا عن طريق اللغة سماعاً أو قراءة. وكذلك نعبر عن أفكارنا ومشاعرنا وتجاربنا مستخدمين اللغة. وأي خطأ أو نقص في الأخذ أو العطاء يشوه إدراكنا للعالم، أو يحده. إن أحد أهداف هذا الكتاب هو إيضاح دور اللغة في حياة الإنسان وسيأتي تفصيل ذلك في فصول لاحقة.

المعتقدات والقيم:

سوف ترد في هذا الكتاب كلمة المعتقد، أو الاعتقاد، أو نظام الاعتقاد. وكذلك الإيمان، أو نظام الإيمان. وما نقصده هنا من الاعتقاد أو الإيمان هو مفهومنا اللغوي العام، وليس المفهوم الشرعي أو الفقهي الخاص. فنحن نقول إن شخصاً ما (يؤمن) بأن مشاهدة التلفزيون تؤثر على تربية الأطفال. أو أن فلاناً(يعتقد) بأنه قادر على إنجاز العمل الموكول إليه. أو أن علاناً لا (يؤمن) بأنه يستطيع إلقاء المحاضرة. نقول هذا لأن أحد موضوعات الهندسة النفسية هو تغيير الاعتقاد أو تغيير الإيمان. فالإيمان بهذا المعنى اللغوي هو مفهوم محايد، يحتمل الخطأ ويحتمل الصواب. فعندما أقول: إنني لا أصلح لذلك. وقد يكون إيماني هذا خطأ إذ من الممكن أن أغير هذا الإيمان أو الاعتقاد وأن أبدأ الطريق لأكون رياضياً محترفاً.

يمكن أن يعتقد الإنسان بعقائد تحد من إدراكه للعالم

إن هذه المعتقدات العامة تحد من إدراكنا للعالم. وإن نظام الإيمان والاعتقاد له أكبر الأثر في حياتنا، سلباً أو إيجابياً. فنرفض أموراً، ونقبل أخرى، بناء على إيماننا واعتقادنا بها. وقد يكون فيما نرفضه خير كثير، وفيما نقبله شر كثير، ونحن في الحالين لا نعلم (وعسى أن تكرهوا شيئاً وهو خير لكم وعسى أن تحبوا شيئاً وهو شر لكم) (البقرة: ٢١٦). وإذا غيرنا الإنسان من إيمانه أو اعتقاده فإنه يغير إدراكه للعالم. ويضع الإنسان لنفسه حدوداً وقيوداً بسبب ما يؤمن به. ويمكنه توسيع تلك الحدود ورفع تلك القيود إذا غيرنا نظام الإيمان والاعتقاد لديه.

والقيم كذلك تحد من إدراكنا للعالم. ونعني بالقيم هنا ما نعتبره أموراً هامة، ونطلب من الآخرين الالتزام بها. ولهذه القيم مراتب ودرجات بعضها أربى من بعض، في بناء هرمي تكون في قمته أهم القيم، ثم تليها الأقل أهمية، ثم الأقل، وهكذا. وإذا تغيرت مواقع هذه القيم بالنسبة لبعضها البعض صعوداً وهبوطاً فإن خارطة العالم في الذهن تتغير تبعاً لذلك. فتتسع حدود العالم وتضيق، بحسب نوع التغيير في هرم القيم. فالصداقة قيمة، والصدق قيمة، ولكن أيهما أعلى مرتبة في سلم القيم؟ هل نضحي بالصديق في سبيل الصدق؟ أم نكذب لأجل الصداقة؟ ذلك يعتمد على موقع كل من القيمتين بالنسبة لبعضهما البعض. وسوف يرد لاحقاً في هذا الكتاب تفصيل أكبر لموضوع القيم والمعايير. وحسبنا هنا الإشارة إلى ما نحن فيه من العوامل التي تضع حدوداً وقيوداً على إدراكنا للعالم الذي نعيش فيه.

أساليب معايرة الجمهور وتوسييع الادراك

عند العمل مع مدربين أكفاء نجد في الغالب أن لديهم أساليب في معايرة كل الجمهور الذين يدربهم أو يحاضر بهم أو يعمل معهم والعملية برمتهاهي امتداد لحالة التعليم التي تم التعلم عليها مسبقا فالمدرب الماهر يستطيع ان يعاير جمهوره طبقا لما يلي :

- ادخل في حالة التعلم.
- وسع مداركك أولا إلى اليمين وإلى اليسار وإلى الزوايا الخلفية لقاعة (أو المجموعة التي يدربها)
- الآن اجعل إدراكك إلى الخلف منك حتى تحيط بكامل القاعة.
- كن على اتصال بكل شخص في القاعة، لاحظ أنك تستطيع.
- علم وأنت في هذه الحالة

طرق تعين المدرب علي آداء التدريب بشكل أفضل

الهدف : استعمل ملتون أركون هذا النموذج في التدريب للتحكم بالتمثيل الداخلي للمجموعة وفيه يتم التأكد عن حالة المجموعة (هذا القسم مؤسس على عمل قام به آرفين ١٩٩٣) وسنوردة لفائدة المدرب .

قراءة العقل : على كل مدرب أن يعنى بقراءة العقل لدى كل متدرب كي ينجح في أداء مهامه بالشكل المثل.

الجزء المفقود من الحديث: ابحث عن الجزء المفقود من الحديث وقد يكون ذلك من خلال وضع الأسئلة الاستيضاحية.

(لحن القول غير المحدد) (الفعل غير محدد)

فقلنا غداةَ استبشر النَّاس كلُّهم	عسى هذه الأَحوال أنْ تتبدَّلا
وفي ضمن لحن القول لولا موانعٌ	دقائق لا تخفى على من تأمَّلا
وكم فرج لله من بعد شدَّةٍ	تعللنا فيه الأَماني تعلُّلا

وَأَعلَمُ لَحنَ القَولِ مِن كُلِّ كاشِحٍ   وَإِنّي بِها في نَفسِهِ لَخَبيرُ

أَلا رُبَّ ناهٍ عَنِ أُمورٍ وَإِنَّهُ   بِأَيِّ أُمورٍ مِثلِها لَجَديرُ

أسئلة النهايات: أليس كذلك؟ (يمكن استخدام هذه العبارة في اللغة العربية)

الضبابية :

أ- ضبابية الألفاظ : مجموعة من الألفاظ متشابهة باللفظ وتختلف في المعنى

مثل

ب- ضبابية لغوية :

- الماء جاري.
- إطلاق النجوم.
- زبد النهر.
- تنويم المنوم يمكن أن يكون خداعا.

ج- ضبابية المدى : نفسك العميق والاسترخاء.

د- ضبابية الترقيم : بدون ترقيم

الاستفادة: نورد مختارات شكلية لطرق تفيد الاستفادة

الطالب : أنا لا أظن أنني أتعلم

المدرب : ذلك صحيحا، لا تظن ذلك، لأنك لم تسأل السؤال الذي يسمح لك أن تعرف أنك تتعلم

العميل : لا أظن ذلك

المدرب : ذلك صحيحا، أنت لا تعرف

العميل : أنا لم أنام

المدرب: ذلك صحيحا، أنت لم تنم بعد، لأنك تتعامل مع عقلك الواعي

المشتري: أنت لم تبعني

البائع: ذلك صحيحا، لأنك لم تسألني السؤال الذي يدل على أي منتج تريد

التغذية المرتجعة الفاعلة

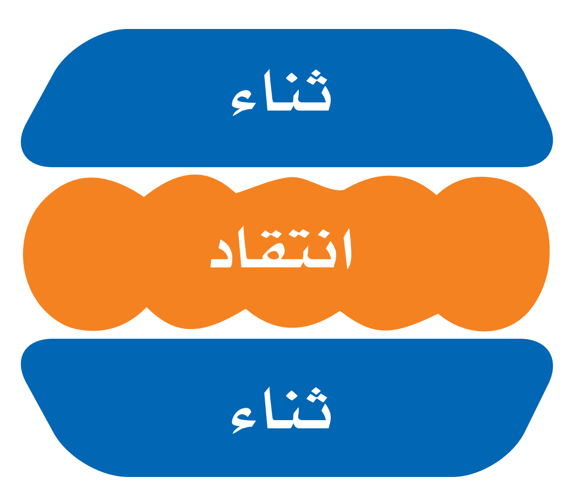
أساسيات التغذية المرتجعة :

١ - خلال ٥ دقائق:

التغذية المرتجعة مفيدة جدا للعقل اللاواعي وفي تغير السلوك إذا تمت خلال الخمس دقائق الأولى من إتمام الحدث (أنا بصعوبة أتذكر ماذا كنت أعمل يوم الأربعاء قبل أسبوعين، لذلك إذا أعطيتني تغذية مرتجعة عن عمل قبل أسبوعين أنا أعتذر لأنه ليس هناك الكثير مما لا أستطيع أن أعمله).

حتى تكون مفيدة إلى العقل اللاواعي ، تحتاج أن تكون حديثة للعقل اللاواعي حتى يستفيد منها في تعديل السلوك.

٢- حشوة التغذية المرتجعة :



التغذية المرتجعة السالبة ليست دائما مقبولة للعقل اللاواعي ولذلك غالبا مرفوضة إلا إذا كانت مرضية للعقل اللاواعي.

(التغذية المرتجعة السالبة التي تأتي عبارة عن حشوه بين عبارتين إيجابيتين أكثر قبولا للعقل اللاواعي وأكثر استفادة في السلوك) . هذا نموذج مفضل من طالب لطالب في التغذية المرتجعة حيث أنها ليست معقدة وليست ذات طبيعة صدامية.

- الذي عمل كان صحيحا .
- ما هي احتياجات التحسين.
- عبارة إيجابية شاملة للطالب.

الرجوع إلى التغذية المرتجعة المحشوة :

أحيانا قوة التغذية المرتجعة ليست مقبولة للعقل اللاواعي للمتدرب الذي حقيقة يحتاج أن يعرف أنه يحتاج أن يحسن النقاط المفقودة . هذا الطالب سيقول : كل واحد أخبرني أنني عملت جيدا هذا المتدرب يحتاج إلى تحسين المعيار في الشرح.

مشاكل قسوة التغذية المرتجعة يجب أن لا تمنع استعمالها من طالب يعطى تغذية مرتجعة لآخر ...

كمدرب كن واضحا بالذي يجب عمله إذ أن بعض الطلاب لا توجد لديه الصورة الكلية.... استعمل التغذية المرتجعة .

التالي هو بديل لحشوة التغذية المرتجعة ويجب أن تستعمل من قبل المدربين والمساعدين بإعطاء تغذية مرتجعة للمتدرب.

٣- تغذية مرتجعة قصيرة مع استجابة :

تغذية مرتجعة من المساعد أو المدرب غالبا ما تحتاج إلى مزيد من التوجيه والاستجابة من الطالب . هنا تغذية مرتجعة قصيرة ولا ننصح باستعمالها من متدرب إلى متدرب ، ننصح بها لمساعد أو مدرب إلى متدرب .

- أخبر المتدرب أن ما تم عمله كان صحيحا.
- أخبره ما هي الاحتياجات التي يراد تحسينها.
- الآن أخبره ما الذي سيحسنونه.
- أخبره كيف ستعمل هذه المرة القادمة.

٤ - تغذية مرتجعة طويلة مع استجابة :

التغذية المرتجعة من المساعد أو المدرب تحتاج أحيانا أن تكون أطول من المعتاد . المساعد أو المدرب أحيانا يشك أن الطالب لا يريد أن يسمع تغذية مرتجعة ، هذا النموذج من التغذية المرتجعة يعالج تلك المشاكل :

- كيف تظن أنك عملت في التمرين.
- هل هو مهم لك أن تتحسن ؟
- جيدا أنت تعرف كم هو مهم لنا أن نساعدك حتى تكون أفضل ما يكون
- الآن دعني أخبرك أن الذي عملته كان جيدا.
- وما الذي تحتاج أن تحسنه.
- الآن أخبرني ما الذي تريد أن تحسنه.
- أخبرني ، كيف ستعمل هذه المرة القادمة.

إن التغذية المرتجعة تكون فاعلة عندما تكون لها الخصائص التالية :

١ - أن تكون وصفية وليست تقويمية أو حكمية :

التغذية المرتجعة تتضمن وصف ما هي مشاعر سلوكيات شخص آخر والتي تكونت لدينا. عندما نعطي تغذية مرتجعة وصفية ، هدفنا هو الاتصال بالآخرين عما تشكل لدينا ، عندما نعطي تغذية مرتجعة تقويمية أو حكمية فإن مقصدنا يكون على الأغلب حكما على الآخرين أو تقديم تقويم لجودة أو قيمة سلوكية.

أمثلة:

أ) تغذية مرتجعة تقويمية أو حكمية : ربما لم تستطع القول فيما إذا كنت تستمع لما يدور

ب) تغذية مرتجعة وصفية : الطريقة التي سمعتك بها، تشكل لدي انطباع أنك تجاهلت الذي كنت أقول وذلك يجعلني إلى حد ما غضبان .

٢- أن تكون محددة أكثر منها تعميقا:

في العادة ليس من المفيد أن تقول أنك عاطفي أو غير عقلاني أو غير حساس.

مثل هذه التصنيفات عامة وهي لا تستحوذ على رضى المستمع للتمسك بها، حتى لو كانت حقيقة فإنها باتساعها تجعل منها عامة وعلى مستوى تجريدي حيث أن المعلومات التي لديك لا تصلح أن تكون عملية أو تؤدي إلى اتجاه.

مثال :

- تغذية مرتجعة عامة : (الذي عملته كان سيئا للجميع) ، (لا يوجد أحد يقبل مثل هذه الإهانة) ، (يبدو أننا أذيناك) .
- تغذية مرتجعة محددة : (الكلام الذي قلته يبدو لي أنك كنت قاسي ومعادي فيه) ، (لابد أننا آذيناك ولكن لا أعرف كيف) .

٣- لابد أن تأخذ بالحسبان احتياجات المرسل والمستقبل :

التغذية المرتجعة مصممة فقط لمعالجة مشاعرنا، أحيانا تكون لها مبررات في بعض الظروف مثل الدفاع عن النفس من معاداة مستمرة أو إحراج أو الخوف من لسان لاذع. في العموم ، التغذية المرتجعة التي تقوم على معالجة فشل مشاعر شخص ما لن تكون بناءة وفاعلة ، حيث أن مثل هذه التغذية المرتجعة لا تأخذ بالاعتبار مشاعر الآخرين ولذلك تكون :

- عامل هدم.
- قطع الاتصال أو خفضه بشكل كبير.
- عدم الاتصال بأي شيء مفيد للآخرين.

أ) تغذية مرتجعة سلبية غير توليفية : (طريقة سيئة لرجل أن يتصرف بهذه الطريقة)... ، (هل تريد أن نتعاطف معك... أو تريدها بطريقتك) ؟

ب) تغذية مرتجعة توليفية : (أنت محبط ، أليس كذلك) ؟ (ألم تأخذ زمنا طويل... منذ أن شعرت أنني أريد أن) .(أرجو إذا كان لديك أي فكرة عن كيفة الخلاص منها)؟

٤- يجب أن تكون موجهة اتجاه السلوك:

المستقبل يستطيع أن يتوقع أن يعمل شيئا ما بها : إذا شعرت أن شخصا ما مهيمن أو يحاول أن يهيمن على مجموعة فاعمل تغذية مرتجعة مباشرة إلى السلوك القابل للتغير فإن هذا سيوفر مقترحات للآخرين إلى اتجاهات تغيير مطلوبة.

(إذا أردتني أن أسير على خط أفكارك)، أو(كيف أنك حقيقة تشعر) ، (أنا اعتقد أنني أستطيع أن أبقى معك أفضل إذا أنت جعلت عباراتك أقصر وأعطيتني الفرصة لأسأل عندما لا أفهم).

٥- يجب أن تكون مقبولة ومرحب بها أكثر منها مفروضة :

إذا كان لديك الأسباب لتعتقد أن تغذيتك المرتجعة غير مرغوب بها، فإنه من المستحسن أن تختبرها بالسؤال التالي: أنا أحب أن أخبرك كيف أنا أشعر عن الذي تعمل، هل تحب أن تسمع الذي لدي؟

في وقت آخر، عندما إستقبل الشخص تغذية مرتجعة كافية عن سلوكه، لربما من المناسب أن تختبر معه إذا يريد المزيد، وكقاعدة عامة، من المفضل أن تؤسس تفاهم حيث أن كل الأعضاء يستطيعوا أن يقولوا في أي وقت متى يريدوا / أو لا يريدوا تغذية مرتجعة.

٦- يجب أن تكون في وقتها المناسب:

إذا أعطيت التغذية المرتجعة فورا بعد السلوك فإن الشخص الذي سيأخذ التغذية المرتجعة لديه الفرصة لتصويب الفعل الذي يحاول أن يعمله.

٧- يجب أن تتضمن نقاط اختبار لتأكيد الوضوح والتفاهم .

أطلب من المستقبل أن يعبر عما حصل معه لأنها طريقة دقيقة للاختبار، أن عملية الاختبار تعطي الفرصة للمستقبل أن يسأل أو يعلق.

٨- يجب أن تختبر مع الآخرين:

لتساعد المستقبل حتى يكون انطباعا من الآخرين عن السلوك، أنه في الأغلب مفيد أن يسأل عن مقارنات.

جمل تستخدم لإعطاء تغذية عكسية

التعزيز الإيجابي:

- شعرت أن جلستك سارت على ما يرام . هذه بعض النقاط الخاصة لتجعلها أحسن المرة القادمة...
- كان عندي شعور جيد أنك تعرف مسارك في هذه الجلسة
- كان عامل مساعد لأدائك عندما قلت ...
- عمل جميل عندما خصصت هذه النقاط ...
- هذه بعض الأشياء رأيتك تفعلها.
- سمعتك تقول أمثلة مناسبة جدا
- أحب الطريفة التي ...
- استخدمت جمل جميلة نستطيع كلنا الاستفادة منها ، مثلا...
- استمتعنا جدا بخفة ظلك عندما قلت ...
- لاحظت أنك ... وكان هذا فعلا جيدا.
- كانت فعلا إضافة نوعية عندما ...
- أنا حصلت على الكثير من ...
- فائدة عملها بهذه الطريقة كانت...
- هذا فعلا موضوع حساس وقد تناولته جيدا بـ....
- الرجوع للمجموعة كان ...
- هذا فعلا نشاط انتقالي يثير الاهتمام ...
- قد عرضت هذا الجزء بفاعلية بـ...
- إنه كان شيئا مفيد عندما ...

جمل تستخدم لإعطاء تغذية عكسية

اقتراح البدائل:

- للتقليل من الوقت المعدم على الهواء عندي بعض الاقتراحات...
- من دواعي قلقي أن ...
- ربما تود أن تدرك ...
- للتوضيح فقط أن ...
- لتسير العملية بسلاسة أكثر يمكنك ...
- طريقة أخرى لعرض هذا هي ...
- بدلا من سؤال مغلق ربما سؤال مفتوح قد كان أفضل...
- هذه يمكن أن تكون فرصة لك لكي ...
- أحب أن أراك تكثر من ...
- أحب أن أراك تقلل من ...
- دعنا نتأكد من ...
- لتقوية عرضك يمكنك ...
- هناك مرتين كنت أود أن...
- إنني أذكر هذه الأشياء لكي تساعدك على إحراز نتائج أفضل المرة القادمة...



تقييم البرامج التدريبية



إن مـن المهـم ان يقـوم المدربـون في نهايـة كل برنامـج تدريبـي بتقيـم البرنامـج لمـا لذلـك مـن اهميـة في إعطـاء صـورة واضحـة لنجـاح البرنامـج وهنـا نـورد بعضـا مـن أشـكال تقييـم البرامـج التدريبيـة

أشكال لتقييم البرنامج

الشكل رقم (١) البرنامج اليومي أو تقييم الدورة

اسم المشارك:......................... اسم الدورة:....................

اسم المدرب:....................... تاريخ اليوم:......................

أ. طريقة التدريب:

ضع دائرة حول واحد من التالي: اليوم الأول من الدورة ، اليوم الثاني من الدورة.

كيف تقيم طرق العرض (حينما ينطبق)؟

أسلوب العرض:

اسلوب العرض	فعال جداً	فعال للغاية	يحتاج إلى تحسين	غير فعال
المواد العلمية				
مشاركة الحاضرين				
استعمال الوسائل التعليمية				
مساهمة المدرب				
كتب التمارين والمراجع				

○ابتدائيا ○متنوعاً ○متقدماً ○معقولا ○بطيئاً ○مناسباً للسرعة

○ سريعاً ○نظرياً جداً ○محفوفاً بالأخطاء ○صحيحاً ○كثير التفاصيل

ب. العرض: حسب رأيك ، كان العرض:

ج. رد الفعل نحو الدورة ككل:

هل لبت محتويات الدورة احتياجك ؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، الرجاء توضيح:

○إلى حد بعيد ○بدرجة كبيرة ○إلى حد ما ○ابدأ

د. الرجـاء توضيـح لمـاذا تشـعر بـأن بعـض الأجـزاء غـير فعالـة، يمكـن التأشـير عـلى أكثـر مـن خيا ر

○قراءة المواد ○سوء الإعداد ○مملة ○رسمية أكثر من اللازم

○تخرج عن الموضوع ○الأهداف غير معلنة ○متكررة

الشكل رقم (٢) التقييم بعد الدورة:

محتويات البرنامج	فاق التوقعات	فعال للغاية	يحتاج إلى تحسين	لا ينطبق
تنظيم المادة العلمية				
مستوى العرض				
ملائمة المادة لوظيفتي				
جودة المادة المطبوعة				
فعالية الوسائل البصرية				
أسلوب العرض				
إلمام المدرب بالموضوع				
تغطية المادة بوضوح				
الاستجابة للأسئلة				

أنت مدرب المستقبل وأنا أقدر تقييمك الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضوح:

الرجاء تقييم الدورة حسب المعايير المذكورة أدناه.

ب. مقترحات التحسين:

....

....

ج. ملاحظات أخرى:

....

....

د. الرجاء اختيار التقدير الذي يعبر عن تقييمك الكلي للبرنامج.

○ممتازة ○جيدة ○معقولة ○ضعيفة

ولتقييم البرامج التدريبية اوجه كثيرة سنقوم بشرحها تفصيلا في كتاب خاص يصدر لاحقا إن شاء الله.

العرض والتقديم

إن من أهم ما يتميز به أي مدرب هي المهارات التي يتقنها في تقديمه للمادة التدريبية (العرض والتقديم) هنا تظهر مهارات المدرب واتقانه لما يقدمه .

وتختلف المهارات بين المدربين من مدرب إلى آخر .. وعلى أي حالنستعرض هنا بعضا من المعلومات التي ترفع مستوى أداء المدرب.

أمور مهمة قبل البدء في العرض والتقديم :

١) **التواجد المبكر** :احرص على التواجد المبكر قبل الموعد المحدد بثلاثين دقيقة على الأقل.. إن لم يكن قبل ذلك.. إن التبكير في دخول القاعة سوف يجنبك الكثير من المواقف المحرجة وأكبر خطأ يقع فيه المدرب هو دخوله القاعة في الوقت المحدد أو متأخراً ولو لدقائق قليلة؛ ستنتابة الحيرة بين الترحيب والافتتاح في الوقت المحدد وبين اختبار وضبط أجهز العرض والتقديم، في نفس الوقت الذي يرتب فيه شفافاته أو شرائحه وتمارينه، ثم اضطراه إلى الدخول في الموضوع بسرعة وإلقاء أسئلة عشوائية مع ابتسامة محرجة ، كل هذا والجميع ينظرون إليه مما يزيد من توتره أعط لنفسك الوقت الكافي بالتعاون مع مشرف البرنامج أو المسئول عن المكان.

٢) **المظهر**: مظهرك في البداية هو الذي يتحدث إلى المستمعين أو المشاركين في اللغة الرمزية التي تشارك بدورها في مخاطبة الآخرين مع لغتك المنطوقة ولغتك التعبيرية بل إن تأثير هذه اللغة الرمزية (المظهر) يسبق دائماً تأثير حديثك وتعبيرات ، وكل ما هو مطلوب: المظهر المناسب لك للموقف ، للموضوع ، للمكان، للمشاركين والمشاركات.

٣) **اختبار المساعدات والوسائل**: جهاز الكمبيوتر وبروجكتور العرض: أفضل الوسائل في الوقت الحالي. تدريبك المسبق على استخدامه سيمنحك الثقة، افحص التوصيلات، ثبت الأسلاك على الأرض، جرب أجهزتك ، اضبط الصورة تماماً على سطح الشاشة أو الحائط الخلفي استعن بفني متخصص وتعرف على مكان تواجده خلال اللقاء فقد تحتاج إلى معونته، تعرف مفاتيح تشغيل الأصوات، الصورة ، بروجكتور العرض وكذلك طريقة إيقاف الأجهزة في حالة عدم الحاجة إليها خاصة إذا كانت من النوع الذي لم تتدرب عليه قبل اللقاء اضبط الشريحة الأولى التي ستبدأ بها على شاشة جهاز الكمبيوتر (لا تتركها تظهر مائلة) واترك بروجكتور العرض مغلقاً حتى تبدأ تقديمك، وذلك بعد أن تتأكد من وضوح الكلمات والصورة باستخدام.

٤) الاتصالات تعريف : هي فن الإبلاغ والإرسال لـ (أفكار وآراء ومشاعر وأحاسيس ومعلومات وخبرات) شخص إلى آخر أو آخرين.

٥) الإدراك : وهو عملية استقبال (مثيرات ، مؤثرات خارجية) عن طريق الحواس وتفسيرها بواسطة العقل ثم تحويلها إلى معان ومفاهيم تساعد الإنسان في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

٦) الحواس:

- هل حدث في أحد الأيام، أن سألك واحد من الناس ، كيف يصل إلى عنوان بيت أو متجر معين؟ هل وصفت له كيف يصل إلى هذا اذ لبيت بحكم معرفتك لهذه المنطقة أو الحي؟ هل رأيت كيف كان يستمع إليك ؟ وهو يهز رأسه ممتناً وشاكراً مساعدتك، فتكرر الشرح فيزداد شكراً وامتناناً وأنت سعيد لأنك استطعت تقديم مساعدة لأحد الناس؟ هل تابعت هذا الرجل ، وهو يسير في الاتجاه الذي وصفته ؟ ياللغرابة لقد استوقف نفس هذا الرجل أحد المارة ، وبدأ يسأله عن طريق الوصول إلى مبتغاه، ثم ها أنت ذا تراه ، وهو يهز رأسه للرجل الآخر ممتنا وشاكراً ومُظهراً فهمه واستيعابه الكامل لما يقال ، تأكد أنه بعد مائة متر بالكثير يستوقف ليسأل شخصاً ثالثاً كيف يصل إلى ...؟
- هل تعتقد أنه لو كانت لديك خريطة لشوارع الحي. اوضحت له فيها طريق الوصول السهل أو أعطيته صورة منها؟ هل تعتقد أنه سيكرر سؤال الآخرين عن العنوان بنفس الأسلوب؟ الإجابة بالطبع لا والسؤال هنا: لماذا؟
- لانه في الحالة الأولى قد استخدم حاسة واحدة من الحواس الخمس التي وهبنا الله عز وجل إياها (السمع، البصر، الشم ، التذوق واللمس).



أمـا بالنسـبة لتذكـر المعلومـة ، فقـد ذكـرت إحـدى الدراسـات أن الإنسـان العـادي يتذكـر في المتوسـط بعـد ٤٨ سـاعة مـن تلقِّيـه المعلومـة كالآتي:

- ١٠٪ من المعلومة إذا قرأها فقط.
- ٢٠٪ من المعلومة إذا سمعها فقط
- ٣٠٪ من المعلومة إذا رآها فقط.
- ٥٠٪ من المعلومة إذا رآها وسمعها فقط .
- ٨٠٪ مـن المعلومـة إذا كـررَّ ذكـر نفـس المعلومـة عـدة مـرات بلسـانه بعـد أن يسـمعها ويراهـا.
- ٩٠٪ مـن المعلومـة إذا قـام بـأداء وفعـل مـا قـدم لـه مـن معلومـات (تطبيـق عمـلي باسـتخدام أكثـر مـن حاسـة).

ومـن هنـا نوضـح أن الاسـتيعاب والفهـم المقصـود ، هـو الاسـتيعاب والفهـم فـور تلقـي المعلومـة ، أمـا التذكـر فهـو القـدرة عـلى تخزيـن المعلومـة ثـم اسـتعادتها للذاكـرة بعـد يومـين مـن تلقيهـا .

وتوضـح الدراسـة أيضـاً أن هـذه النسـب ، ليسـت مؤكـدة في جميـع الحـالات فـالله عـز وجـل قـد عـوَّض مـن فقـدوا حاسـة أو أكثـر بنسـبة اسـتيعاب وتذكـر أعـلى عنـد اسـتخدامهم لحواسـهم المتبقيـة، ولنتذكـر سـوياً الشـيخ ابـن بـاز رحمـه الله، الدكتـورة هيلـين كيلـر معجـزة النصـف الأول مـن القـرن العشريـن (صـماء وعميـاء وبكـماء) لا تسـمع ولا تـرى ولا تتكلـم ، وتوفيـت بعـد عمـر طويـل حاملـة عـدة شـهادات دكتـوراه ، تاركـة وراءهـا عـدة مؤلفـات لعـل أشـهرها ذلـك الكتـاب الـذي تصـف فيـه مشـاعرها خـلال فـترة الطفولـة والـذي ترجـم إلى العربيـة تحـت عنـوان (حيـاتي) ، ولا أزال أتذكـر كيـف سـالت دموعـي تعاطفـاً مـع أحاسـيس هـذه السـيدة ، وهـي تصـف معاناتهـا ، وحدتهـا وإحساسـها بالضيـاع وسـط المجتمـع الـذي تعيـش فيـه ، وهـي لاتـزال صغـيرة (كانـت تتحـدث وتعـبر باسـتخدام اليـد الواحـدة).

نخـرج سـوياً مـن هـذا بنتيجـة مفادهـا: (كلـما اسـتخدمت أيهـا المعلـم، المحـاضر ، الخطيـب، المـدرب، حواسـاً أكثـر لـدى المتعلمـين أو المتدربـين كلـما ارتفعـت نسـبة فهمهـم لمعلوماتـك ومحاضراتـك ودروسـك).

أنماط الإدراك البشري وعلاقتة بالعملية التدريبية والعرض والتقديم

أيها الناس، لا تضمروا لنا بغضاً، فإنه والله من يضمر لنا بغضاً ندركه في فلتات كلامه، وصفحات وجهه، ولمحات عينيه . "الخليفة المأمون"

يمثل الإحساس المتولد عن كل حاسة من هذه الحواس الخمسة نمطا خاصا للإدراك. فالإدراك الناتج عن(رؤية) شئ هو النمط الصوري (نسبة إلى الصورة)، والإدراك الناتج عن (سماع) صوت هو النمط السمعي، والإدراك الناتج عن (الإحساس) بشئ هو النمط الحسي وهناك إدراك يشترك فيه نمطان أو أكثر من أنماط الإحساس، كأن نرى طائراً (صوري) يغرد (سمعي). كما يمكن تحويل الإدراك من نمط إلى نمط. فعندما نسمع صوت الطائرة (نمط سمعي) فإننا نتصور شكل الطائرة (نمط صوري) وهي تطير في السماء. أي أننا حولنا النمط السمعي إلى نمط صوري كما يقول الخليل ابن أحمد:

إذا جعل اللحظ الخفي كلامه   جعلت له عيني لتفهمه أذنا !

ويقوم العمي، وكثير منهم يولدون كذلك، بتحويل الأنماط السمعية إلى بصرية، فيرون في مخيلتهم صور الأشياء، فيصفونها حتى ليعجب السامع من دقة وصفهم، كما وصف بشار بن برد الحرب في بيت يعد من روائع الشعر العربي، حيث يقول:

كأن مثار النقع فوق رؤوسنا   وأسياقنا ليل تهاوى كواكبه

وبشار لم ير الحرب بعينيه ولكنه سمع وصفها فتصورها، وعبر في هذا البيت عن تصوره. ويندرج أيضاً في ذلك قوله:

يا قوم أذني لبعض الحي عاشقة   والأذن تعشق قبل العين أحيانا

قالوا: بمن ترى تهذي؟ فقلت لهم: الأذن كالعين توفي القلب ما كانا

وبالرغم من اشتراك الحواس الخمس كلها في عملية الإدراك في حياتنا إلا أن الغالبية العظمى لمدركاتنا، ولذكرياتنا كذلك، تأتي عن طريق ثلاث حواس رئيسة، البصر، والسمع، والإحساس.

وفي هـذا الكتـاب سـنعتبر حاسـتي السـمع والـذوق تابعتـين لنمـط الإحسـاس هـذا، أي سـيقتصر كلامنـا عـلى أنـماط رئيسـة ثلاثـة فقـط:

- النمط البصري (الصوري).
- النمط السمعي.
- النمط الحسي (الشعوري).

وتدعـى، أحيانـاً هـذه الأنـماط الثلاثـة بالإنجليزيـة VAK، وهـي أوائـل الحـروف للكلـمات الثـلاث: Visual, Auditory, Kinesthetic

الأنماط الداخلية والأنماط الخارجية

عندمـا تنظـر إلى شـخص(صديـق مثـلاً) يجلـس أمامـك، فـإن صورتـه تصـل إلى الدمـاغ عـن طريـق العـين بوسـاطة الضـوء الـذي يصـدر(أو عـلى الأصـح ينعكـس) عـن جسـم الشـخص. في هـذه الحالـة تقـول: إن الرؤيـة هـي رؤيـة خارجيـة، لأن مصدرهـا خارجـي، والآن بعـد أ، يذهـب الصديـق يمكنـك أن (تتصـوره) في ذهنـك فـترى وجهـه وعينيـه، ولـون ملابسـه، وكأنـه موجـود أمامـك. في هـذه الحالـة تكـون رؤيتـك للصديـق رؤيـة داخليـة، لأن مصدرهـا داخـلي مـن المعلومـات التـي تختزنهـا في ذاكرتـك. وتنتهـي الرؤيـة الخارجيـة بغيـاب المرئـي عـن العـين. أمـا الرؤيـة الداخليـة فتبقـى مختزنـة في الذاكـرة نسـتطيع اسـتدعاءها متـى شـئنا.

العين تبصر من تهوى وتفقده   وناظر القلب لا يخلو من النظر

الرؤية الخارجية والرؤية الداخلية

وعندمـا تسـمع صـوت الطائـر المغـرد الواقـف عـلى شـجرة قريبـة، يكـون سـمعك خارجيـا، لأن الصـوت آت مـن مصـدر خارجـي. ولكنـي أيضـاً تسـتطيع أن تتخيـل صـوت الطائـر يغـرد فيكـون سـمعك في هـذه الحالـة داخليـاً مصـدره ذاكرتـك.

السمع الخارجي والسمع الداخلي

وكذلك الأمر في النمط الحسي، يكون تارة خارجياً، كنعومة المقعد الذي تجلس عليه، أو ضيق الحذاء الذي تلبسه؛ أو يكون داخلياً. كتذكرك للجو البارد. أو وخزة إبرة الطبيب في الأسبوع الماضي، أو شعورك بالفرح أو الحزن.

الإحساس الخارجي والإحساس الداخلي

من هنا فبإمكانك أن تتخيل مشهداً يشترك فيه واحد أو أكثر من الأنماط المذكورة. فيمكنك أن تتخيل نفسك وأنت تجلس على كرسي في غرفة باردة (حسي)، وأمامك طفل (صوري) يصرخ(سمعي). أي أن الأنماط الثلاثة تشترك في هذا المشهد الذي تتصوره. بكلمة أخرى فإن الصورة الذهنية لهذا المشهد تتألف من ثلاث مركبات (أنماط)، صورية، وسمعية، وحسية. إلا أن مشاركة هذه المركبات الثلاث في تشكيل المشهد في ذهنك ليست متساوية. وهنا نأتي إلى حقيقة مهمة سنحتاج إلى الرجوع إليها فيما بعد، وهي: إن لكل إنسان طريقته الخاصة في تشكيل المشهد الداخلي في ذهنه من المركبات الثلاث.

النظام التمثيلي

أنماط التفكير المتنوعة هذه، وكيفية تشكلها في ذهن الإنسان،

تدعى بالنظام التمثيلي.

ولتيسير الأمر فسنعبر عن كل نمط من الأنماط الثلاثة برمز. فنرمز للنمط الصوري بالحرف(ص)، وللسمعي بالحرف (س)، وللحسي بالحرف(ح). وحيث إن لدينا أنماطاً خارجية وأخرى داخلية، فيمكن إضافة حرف صغير للدلالة على كونه خارجياً أو داخلياً. فيكون النمط الصوري الخارجي هو (ص خ)، والصور الداخلي(ص د)، والسمعي الخارجي (س خ)، والسمع الداخلي (س د)، وكذلك الحسي (ح خ)[1](ح د).

ولا يقف الأمر عند هذه الأنماط الثلاثة، إذ هناك ثلاثة أنماط داخلية أخرى تشارك في تكوين الحالة الذهنية للإنسان. هل تخيلت يوماً أنك تطير في الفضاء؟ أو تخيلت الجنة التي وعدها الله بها عباده المتقين؟ أو النار التي توعد بها الكافرين؟ هل يمكنك أن تتصور إنساناً بثلاث عيون؟ (أو تتصور عالماً خالياً من الظلم ؟). لا شك أنك يمكنك تصور ذلك كله،

ولكنك لم تكن رأيت هذه الأشياء أو المشاهد من قبل، إنما أنشأتها في مخيلتك إنشاءً. لهذه الصور الإنشائية دور كبير في تشكيل الحالة الذهنية. وسنرمز لها بالرمز(ص د) حيث (ن) ترمز للإنشاء.

كذلك يمكنك إنشاء أصوات لم تكن قد سمعتها من قبل. هل يمكنك أن تتخيل وأنت تجلس مع صلاح الدين الأيوبي وتسمع صوته وهو يسألك عما جرى للقدس بعد موته؟ هذا هو السمع الإنشائي(س ن).

أما النمط الثالث فعلى جانب كبير من الأهمية. كم مرة في اليوم تحدث نفسك أو تقرأ شيئاً دون التلفظ به، وتحاور شخصاً في داخل نفسك: قلت له، قال لي، لو قلت له كذا....؟ هذا هو حديث النفس وهو نمط سمعي ذاتي نرمز له بالرمز(س ذ).

وبالتالي فلدينا ستة أنماط داخلية هي:

الإحساس الداخلي قد يكون إيجابياً، كالشعور بالراحة أو اللذة، ونرمز له بالرمز (ح د) وقد يكون سلبياً، كالشعور بالألم الجسدي أو النفسي، ونرمز له بالرمز (ح د).

دائي رسيس قد تضمنه الهوى تحت الجوانح ناره تتضرم (ح د).

النميطات

لكل نمط من الأنماط الرئيسة الثلاثة(الصورية، والسمعية، والحسية) خصائص، وصفات، ومزايا. فالنمط الصوري هو رؤية صورة من الذاكرة، أو صورة يتم إنشاؤها في الذهن. ولكن لهذه الصورة حجم، وإطار، ووضوح، وإضاءة. وقد تكون ملونة، أو غير ملونة. وقد يكون إطارها دائرياً، أو مربعاً، أو مستطيلاً، أو تكون بلا إطار. وقد تكون واضحة، أو غير واضحة. كل هذه التفاصيل الدقيقة تسمى النميطات (النميطات جمع نميط وهو تصغير نمط).

وللنمط الصوتي نميطات: كشدة الصوت، ودرجة الصوت، والإيقاع، والنغمة، .... الخ، وكذلك للنمط الحسي نميطات خاصة به: درجة الحرارة أو البرودة، درجة الخشونة أو النعومة، مقدار الصلابة أو الليونة، مقدار الوزن، شدة الألم.

تذكر موقفاً أو حدثاً مفرحاً. تخيل صورة ذلك الحدث بتفاصيله قدر الإمكان. كيف ترى الصورة في ذهنك؟ هل هي مضيئة أم معتمة؟ هل هي قريبة منك أم بعيد؟ حاول أن

تقرب الصورة إليك. ارفع درجة إضاءتها. كيف تشعر الآن؟ قد تكون أكثر انشراحاً. والآن أبعد الصورة عنك وقلل إضاءتها حتى تصبح معتمة أو مظلمة. لاحظ كيف يؤثر ذلك في شعورك. قد تكون أقل انشراحا. أي أن تغيير النميط يغير استجابتك، أي يزيد شعورك بالصورة، أو يقل، تبعاً لوضوح الصورة، أو حجمها، أو زاوية النظر إليها...إلخ. لاحظ أن استجابتك للنميطات ليست متساوية. فهناك نميطات تستجيب لها أكثر من غيرها.

وللنمط السمعي نميطات أيضاً. تخيل نفسك تتحدث إلى مجموعة من الناس. ارفع شدة (حجم) صوتك وكأنك تهز منصة الخطابة هزا، ثم اخفض صوتك كأنك تكلم شخصاً قريباً منك. أسرع في كلامك، ثم ابطئ به. يكون الصوت ذا درجة عالية، أي صوت ناعم كصوت المرأة؛ أو درجة منخفضة، أي صوت خشن كصوت الرجل (الشكل التالي يوضح الفرق بين شدة الصوت ودرجة الصوت).

موجتان مختلفتان في الشدة

موجتان مختلفتان في الدرجة

والنمط الحسي له نميطات، كأن تتخيل نفسك تحمل ثقلاً، فتزيد من وزنه، ثم تنقص منه. ومن النميطات الحسية، مثلاً، مقدار حرارة الجو وبرودته؛ وخشونة المقعد الذي تجلس عليه، ونعومته؛ ومقدار شدة الألم أو اللذة، والطعم، والرائحة؛ والمشاعر والأحاسيس المختلفة. وقد يكون لكل من هذه المشاعر والأحاسيس موقع في الرأس، أو الصدر، أو البطن. وقد يكون لها حجم، وشكل وصلابة، ومرونة، ووزن، وملمس....إلخ.

الأنماط الغالبة

لكل شخص نمط يغلب عليه، فنقول: إن النمط الغالب على تفكير الشخص الفلاني هو النمط الصوري (ص)، أو السمعي (س)، أو الحسي (ح). هل يمكنك أن تتوقع ما هو النمط الغالب على ذهن الرسام؟ أو الشاعر؟ أو الموسيقى؟ أو الرياضي؟ هل رأيت مشهداً لزوج وزوجته يتجادلان دون أن يكون بينهما تفاهم؟ فهو يقول لها، مثلاً: جلبت بدلة جميلة، وسوارا ثميناً، و... وهي تقول له: لم أسمع منك (كلمة) تعبر بها عن مشاعرك تجاهي... لم تشكرين على رعايتي للبيت والأولاد .... إن نمط تفكير الرجل هو صوري، ونمط تفكير المرأة هو سمعي، فهي تريد أن تسمع كلاماً من زوجها، لا أن تنظر إلى الفساتين. وكان يمكن لهذا الرجل أن يرضي زوجته بكلمات قليلة ويوفر عليه ثمن البدلات والأساور-

وفي الطرف الآخر رجل يعاني من مشكلة الجدل مع زوجته، وهو يردد باستمرار: يا

حبيبتي، يا عيني، يا روحي، أنا أحبك... وهي تقول له: أجد منك إلا (الكلام)، فلم تشتر لي فستاناً، ولم تجلب لي هدية جميلة، ولم تأخذني إلى شاطئ البحر... إن النمط الغالب على تفكير هذه الزوجة هو النمط الصوري، بينما يغلب على زوجها النمط السمعي.

وإذا كنت أعزباً فربما يكون من المفيد أن تتعرف على نمط تفكير خطيبتك لتأخذ الاحتياجات اللازمة، وترضيها بما يتناسب مع النمط الغالب على تفكيرها!

ويمكنك أن تتخيل حالات مشابهة للحوار بين مدير الشركة وأحد موظفيه، أو بين طبيب ومريضه، أو بين مدرس وتلميذه، أو بين بائع ومشتر، أو بين طرفي تفاوض، أو غير ذلك.

الغاية من التعرف على أنماط البشر

إن الغاية من التعرف على الأنماط لدى البشر هي لأجل الوصول إلى البشر من أقصر الطرق.

فالبعض من المدربين أو الخطباء يلزمن نمطهم الشخصي طوال فترة الأداء وبالتالي نجد أن الكثير من الحضور لا يكونون معه فيما يطرح لأنه لم يلامس أفكارهم من خلال أنماطهم.

وحينما نقول أن البشر لديهم ثلاثة انماط فالمتحدث واحد من الثلاثة فإذا التزم نمطه فسيكون ثلثي الحاضرين خارج إطار حديثه.

إذا على كل مدرب أن يدرب نفسه كيف يتنقل بن الأنماط كي يصل إلى الجميع.

نمـوذج مـن الأسـئلة المسـبقة لمعرفـة الأنـماط يفضـل أن تقـدم للمتدربـين في أول يـوم تدريبـي وخصوصـا إذا كان البرنامـج طويـلا.

السؤال	ثلاثة أنواع من الإجابات	ص	س	ح
إذا حصلت لك مشكلة فإنك	تفكر حتى ترى الحل المناسب			
	تناقشها مع شخص آخر			
	تفكر حتى تستشعر الحل			
أي الأمور التالية أكثر تأثيراً عليك	منطق المقبل ومقولاته			
	عدم وضوح الرؤية عند المقابل			
	عدم إحساس المقابل برأيك			
ما أود أن يفعله الآخرون	اختيار الكلمات والعبارات المناسبة			
	الوجه المشرق والنظرات المخلصة			
	مشاعر الود والعلاقات الإيجابية			
ما هو أهم شيء فعلته يوم أمس	استمعت أو قلت كلاماً			
	رأيت مشهداً أو صورة			
	شعرت بمشاعر معينة			
ماذا تحب إذا تنزهت في حديقة	الاستماع لأصوات البلابل			
	مشاهدة المناظر الجميلة			
	تنسم رائحة الأزهار والورود			
مجموع النقاط				

نماذج شعرية للأنماط البشرية

من قصيدة المساء لإيليا أبو ماضي:

السحب تركض في الفضاء الرحب ركض الخائفين

الشمس تبدو خلفها صفراء عاصبة الجبين

والبحر ساج صامت فيه خشوع الزاهدين

لكنما عيناك باهتتان في الأفق البعيد...

سلمى بماذا تفكرين ... سلمى بماذا تحلمين

أرأيت أحلام الطفولة تختفي خلف النجوم

أم أبصرت عيناك أشباح الكهولة في الغيوم

أم خفت أن يأتي الدجى ولا تأتي النجوم

أنا لا أرى ما تلمحين من المشاهد إنما..

أظلالها في ناظريك ... تنم يا سلمى عليك

المفردات البصرية الصورية: (السحب - الشمس - تبدو - صفراء - عيناك - باهتتان - الأفق - تحلمين - رأيت - أحلام - تختفي - النجوم - أبصرت - عيناك - أشباح - الغيوم - الدجى - النجوم - أرى - تلمحين - المشاهد - اظلالها - ناظريك) ... النمط الغالب هنا هو النمط البصري.

من قصيدة لأبي القاسم الشابي

ومـــن يتهيـب صعـــود الجبـــال يعش أبد الدهــر بين الحفـــر

فعجـت بقلبـي دمـــاء الشبـــاب وضجت بصدري رياح أخر

وأطرقت أصغي لقصف الرعـود وعزف الريـاح ووقـع المطر

وقالـت لي الأرض لما سألـــت أيـــا أم هـل تكرهـين البشـر

أبارك في النـاس أهـل الطمـــوح ومن يستلـذ ركـوب الخطر

سألـت الـدجى: هـل تعيد الحياة لـمـن أذبلتـه ربيـــع العمر

فلـم تتكلـــم شفـــاه الظـــلام ولم تترنـــم عـــذار السحــر

وقـــال لـي الغـــاب فـي رقـة محببـة مثـــل خفـــق الوتر

المفـردات السـمعية (دمدمـت ــ أطرقت ـ أصغـي ـ الرعـود ـ عـزف ـ وقـع ـ قالـت ـ سـألت ـ أبـارك ـ ألعـن ـ سـألت ـ تتكلـم ـ شـفاه ـ تترنـم ـ قـال ـ الوتـر)... النمـط الغالـب هنـا هـو النمـط السـمعي.

من قصيدة المساء لخليل مطران

داء ألـم حسبـــت فيــــه شفائـــي من صبوتي فتضاعفت برحائي

قلـب أذابته الصبابـة والجـــوى وغرلـة رثـــت مـــن الأدواء

والـــروح بينهـــما نسيـــم تنهـــد في حالي التصويـب والصعـداء

والعقل كالمصباح يغشـى نـــوره كدري ويضعفه نضوب دمائي

إني أقمت عـلـى التعلـة بالمنـــى في غربـة قالـوا تكـون دوائـــي

إن يشف هذا الجسم طيب هوائها أيلطـف النـــيران طيـب هـــواء

أو يمسك الحوباء حســن مقامها هل مسكة في البعــد للحوبـــاء

عبثـا طوافـي في البـــلاد وعلـــة فـــي علـــة منفـــاي لاستشفـاء

متفــــرد بصبـــابتـــي، متفـــرد بكآبتـــي، متفــــــرد بعنائــــي

المفردات الحسية (داء ـ برجاء ـ أذاب ـ الظلم ـ تنهد ـ كدر ـ نضوب ـ دواء ـ النيران ـ يمسك ـ علة ـ صبابة ـ كآبة ـ عناء) ... النمط الغالب هنا هو النمط الحسي.

النمط الغالب من لحن القول

لا يقتصر الأمر على الشعر والأدب، بل يمكن استخلاص النظام التمثيلي للشخص من حديثه، وذلك بمراقبة نوع الكلمات والعبارات التي تصدر عنه، وسوف تجد أن هناك ثلاثة أنواع من الناس: نوع بصري، ونوع سمعي، ونوع حسي، وإذا تحدثت مع أحدهم ولا حظت حركة عينية فيمكنك تأكيد ملاحظاتك من إشارات الوصول العيني لهم. وسوف تجد في فصل الاستنباط و التدريج مزيداً من التفصيل لهذا الأمر.

النمط الصوري: تغلب عليه الكلمات والعبارات التالية:

نظر ـ رؤية ـ ظهور ـ تصور ـ مشهد ـ معرض ـ عرض ـ كشف ـ لمعان ـ وضوح ـ عين ـ تحديق ـ ملاحظة ـ مراقبة ـ صفاء ـ ومضة ـ ألوان ـ ظلام ـ فجر ـ أصيل ـ شروق ـ قمر ـ مغيب ـ انعكاس ـ بريق ـ رسوم ـ شاشة ـ أفق ـ أعمى ـ بصر ـ بؤرة ـ عدسة ـ أصباغ ـ منظر ـ ظلال ـ أبيض ـ أسود ـ شمس ـ نجوم ـ أرى ـ ملامح ... يظهر لي ـ ظلال من الشكوك ـ أرى ما تقوله ـ تسليط الأضواء ـ على ضوء ذلك ـ نفق مظلم ـ وجهة نظر ـ من هذا المنظور ـ مشرق الوجه ـ ألوان زاهية ـ يدقق النظر ـ النظر إلى المستقبل ـ صورة مشوشة ـ نظرات حادة ـ سيارة مختلفة اللون ـ ملابس براقة ـ متلون المزاج ـ عين ساهرة.

النمط السمعي: تغلب عليه الكلمات والعبارات التالية

صوت ـ سمع ـ نغمة ـ رنين ـ لهجة ـ غناء ـ موسيقى ـ نبرة ـ صراخ ـ سؤال ـ إجابة ـ قول ـ نقاش ـ صياح ـ صمت ـ أخرس ـ آذان ـ جدال ـ رطانة ـ وقع ـ دقة ـ أذن ـ إصغاء ـ حديث ـ ثرثرة ـ همس ـ ترنم ـ تشدق ـ مواء ـ صهيل ـ تغريد ـ زئير ـ لكنة ـ عجمة ـ كلام ـ الآلات الموسيقية ـ طرق عزف ـ الرعد ـ دعاء ـ خطابة ـ كلمة ـ صفارة ـ جرس ـ ... صوت واضح ـ نغمات عذبة ـ ينصت باهتمام ـ أمسك لسانه ـ قوة الكلمة ـ كثير الكلام ـ لسان سليط ـ يخطب في الناس ـ يردد النغمة نفسها ـ يقرع الجرس ـ انتبه إلى ماأقول ـ عبارات الود والثناء ـ الغيبة والنميمة ـ قول الحقيقة ـ كلام الناس ـ أجراس الخطر ـ ...

النمط الحسي: تغلب عليه الكلمات والعبارات التالية

شعور - إحساس - لمسة - إمساك - انزلاق - خشن - ناعم - صلب - لين - صلد - إصبع - معاناة - ضرب - صدمة - سحق - حكة - سطح - حاد - مبلل - رضوض - مسح - دفع - شد - سرور - ساخن - حار - بارد - جذب - ضغط - ثقل - ألم - كآبة - حزن - فرح - ضيق - غضب - هم - خوف - جرح - ......

يغلي من الغضب - أمسكه بقوة - يسيطر على نفسه - يضبط أعصابه - يضع يده - يمسه بسوء - قبضة حديدية - ألم في الظهر -- يخفق قلبه - أساس متين - عديم الإحساس - أصبر قليلاً - أشعر بأنه - يخدش شعوره - يجرح كرامته - أعصاب باردة....

كلمات وعبارات محايدة

فكر - عقل - حكمة - منطق - فكرة - تجربة - قرار - ذكرى - علم - فهم - عملية - حافز - اعتبار – تغيير - إدراك - وعي - متميز - مبدأ - ثقافة - خبر ...

إن معرفة النمط الغالب على الشخص المقابل تساعد على التفاهم معه، سواءً كان ذلك في عملية التدريب أو التفاوض، أو البيع، أو الشراء، أومع المريض، أو التعامل مع المدير، أو الصديق، أي التعامل مع شخص واحد. وقد ذكرنا في الفصل السابق مثال الزوجتين اللتين لهما نمطين غالبين مختلفين، إحداهما صورية تفهم الأشياء من خلال رؤيتها، والأخرى سمعية تفهم الأشياء من خلال الكلمات.

أما التعامل مع مجموعة من الناس، في محاضرة، أو خطبة، أو دعاية، أو إعلان، فإن الأسلوب المناسب هو استخدام مزيج متوازن من الكلمات الصورية والسمعية، والحسية، وعدم الاقتصار على نمط واحد.

انتبه إلى المفردات والعبارات التي يستخدمها المقابل للتعرف على النمط الغالب أو المفضل له (صوري، سمعي، أو حسي). ستجد من السهل التعامل والتفاهم معه إذا حدثته بالطريقة نفسها، أي باستخدام المفردات والعبارات المفضلة لديه.

سير البرنامج التدريبي

افتتاح البرنامج التدريبي وشرح أهدافه

أ. الافتتاح والتعارف:



يفضل أن يتم الافتتاح من قبل المنسق أو المشرف على التدريب إن وجد فهو يشعر أنه جاء من أجل هذا الغرض، أعطه فرصة ليتحدث عن البرنامج وعنك وعن الأهداف وأن يتبادل الحديث التمهيدي مع المتدربين إذا أراد.

- البدء بسم الله ثم الترحيب بالمتدربين. (البسملة والحمدلله)
- توجيه الشكر للجهة أو المنظمة أو المسئول الكبير أو إدارة التطوير والتدريب التي فكرت في عقد البرنامج (بدون تزلف، أو نفاق ، أو تفريط في المديح).
- توجيه كلمة للمتدربين والترحيب بهم واشعارهم أن التدرب هو تشاركي فالجميع يستفيد من الجميع .
- التعرف على المتدربين ويفضل تبيان كيفية تكون التعارف (اسمك أو اسمك وعملك أو .... الخ)
- المدرب يقدم نفسه ويوضح خبرته (دون تطويل بالحديث الحديث في هذا المجال، ودون مبالغة ، التواضع) ففي أحيان كثيرة كانت المبالغة في استعراض الخبرة سبباً في خلق رد فعل عكسي لدى المتدربين منذ البداية ومنشطة لعنصر المقاومة والمعارضة لآرائك من جهة أخرى.
- التوضيح أن المدرب ليس مدرساً وأن المتدربين ليسوا تلاميذ وأن (تبادل الخبرات من الجانبين) سيكون هو العامل الأساسي في تحقيق الهدف من اللقاء.
- كل ما سيثار من أفكار وآراء خلال المناقشات سيكون (محل السرية) التامة لإبعاد خشية البعض من إذاعة آرائهم خارج القاعة مما قد يتسبب في بعض الحرج من الزملاء أو الرؤساء.
- استعراض نظام البرنامج (المدة ، عدد الجلسات ، الساعات التدريبية، فترات الراحة ،

ومواعيد تقديم المأكولات، والمشروبات، عدم السماح بالتدخين تماماً داخل القاعة، أكد على مواعيد الحضور والانصراف طبقاً للنظام المحدد بالبرنامج، استمع إلى تعليقاتهم بخصوص المواعيد، عدل في أضيق الحدود مواعيد الاستراحات إذا أجمعت المجموعة على ذلك خاصةً لإتاحة الفرصة للصلاة أو مواعيد خروج الأبناء من المدارس، احرص على أن يتوافق التعديل مع الأهداف ومع حجم المادة التدريبية ومع ظروفك وظروف المكان التدريبي نفسه وسياسة الهيئة المنظمة للبرنامج، احصل على موافقة منسق البرنامج).

- التأكيد على ضرورة احترام المواعيد وأن الاستثناء الوحيد هو في بداية اليوم الأول فقط لإعطاء الفرصة للجميع في التعرف على المكان وتقدير الوقت المناسب للوصول إليه والتعرف على أماكن وقوف السيارات.
- البدء دائما ودون استثناء في المواعيد لكافة الجلسات التدريبية حتى تضع المتأخرين دائماً تحت إحساس نفسي بالحرج وهذا يقلل بالتأكيد من التلكؤ في الحضور صباحاً أو بعد انتهاء فترات الراحة.
- عند عملية التعارف (تكون دون تطويل) من جانب المتدربين، أتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه بالشكل الذي يجيده، امتداح الخبرة الطويلة، التعليقات طريفة مهم لكسر الحاجز، إعادة الأسماء مرة أخرى بصوت عال لمزيد من التأكيد، على المشرف أو المنسق ضرورة تجهيز لافتات بأسماء المشاركين بحيث توضع أمام كل واحد منهم مكتوبة بخط كبير إذا لم تكن موجوده فبعضهم ينسى ذلك أو أن يقوم المدرب بذلك بأي طريقة فهو أمر سهل، غير من الطريقة في التعارف على ضوء عدد المتدربين ونوعيتهم فأحياناً ما يتشجع المتدرب على أن يقدم كل منهم زميلة الجالس إلى جواره إذا كان عدد المتدربين قليلاً وأحياناً ما توزع ورقة بها بيانات التعارف المطلوبة لأزالة الرهبة إذا كان المتدربون من الجدد، راع العادات والتقاليد أثناء التعارف واحترام حياء المتدربات منهن.
- عدم المبالغة في ترديد (سيادتكم، حضراتكم).
- عدم مدح البعض وتترك البعض الآخر فهذا يخلق لك عداوات من البداية.
- توضيح أن التعارف الحقيقي والتقارب المطلوب سيأتي من خلال الإسهام في المناقشات وأعمال الجماعات.
- الاعلان أنه بمشاركتهم الإيجابية مع المدرب سيتم تحقيق النجاح المتوقع.

ب. التعرف على التوقعات:



وهـو عمـل لا يقـدم عليـه في البدايـة إلا المـدرب المتمكـن والواثـق في كفاءتـه وقدراتـه وحسـن إعـداده للـمادة التدريبيـة ، فـكل مـن المتدربـين قـد حـضر إلى البرنامـج ولديـه توقعاتـه الخاصـة عـن البرنامـج وموضوعاتـه ودرجـة التقـدم التـي يمكـن أن يحققهـا بعـد حضـوره لهـذا النـوع مـن التدريـب والمعـارف والمهـارات والأفـكار والمشـاكل التـي يرغـب في (تدعيمهـا ، تنميتهـا ، وإيجـاد الحـل لهـا) كل مشـارك يرغـب في الحديـث عـن هـذه التوقعـات، أتـح لهـم الفرصـة.

- توزيـع الأقـلام (فلوماسـتر متوسـط الحجـم) واتـرك لـكل منهـم أن يختـار لـون القلـم الـذي يفضلـه.
- تشـجيعهم عـلى تسـجيل توقعاتهـم عـلى بطاقـات ملونـه مـن إذا كانـت متوفـرة أو عـلى لوحـة التوقعـات مباشرة إذا لم تتوافـر البطاقـات الملونـة.
- عـدم الضغـط عـلى الخجولـين منهـم والمتدربـات خاصـة.
- تصنيف التوقعات على اللوحة.
- قـراءة التوقعـات بصـوت عـال عـلى المشـاركين والمشـاركات و ترتيبهـا طبقـاً لأولويـة العـرض والمناقشـة في جـدول البرنامـج.
- التوضيـح أن المدربسـيعمل جاهـداً بالمشـاركة مـع المدربـين عـلى أن تحقـق هـذه التوقعـات في نهايـة البرنامـج ، بـل إنهـا سـتكون أحـد عنـاصر التقييـم الأساسـية في الجلسـة الأخـيرة.
- إن مشـاركة المتدربـين والذيـن سـيتحولون بدورهـم إلى مشـاركين منـذ اللحظـات الأولى وحركتهـم في اتجـاه اللوحـة وعكسـها لتسـجيل أفكارهـم تنمـي إحساسـهم بالاسـهام في بنـاء هيـكل البرنامـج ، وسـتنزع مـن أذهانهـم تمامـاً أنهـم جـاءوا ليسـتمعوا طـوال الوقـت إلى محـاضرة قـد تكـون مملـة مـن جانـب المـدرب دون أن يكـون لهـم دور إيجـابي، هـذا الإحسـاس الجيـد سـيثير التعليقـات المرحـة بينهـم وسـيدعم اللفـة ويزيـد مـن التقـارب بـين بعضهـم البعـض وبينهـم وبينـك ، وحينهـا سـينهار ذلـك الحاجـز الجليـدي بينـك وبينهـم، والـذي تعودنـا تحطيمـه منـذ اللحظـات الأولى للبرنامـج.

ج. عرض وتقديم أهداف وعناصر البرنامج الرئيسية:

هناك أكثر من طريقة لبداية البرنامج ، فالبعض يفضل ان يبدأ بنكتة أو نادرة طريفة أو قصة ذات ارتباط والبعض يفضل أن يبدأ بسؤال صعب حتى يشعرهم بحاجتهم إلى المزيد من المعلومات في نفس الموضوع والبعض يبدأ بمحاضرة قصيرة مكثفة وكما سبق أن قلنا (كل شيخ وله طريقة) ابدأ بما تجيده شرط أن تكون النادرة أو الحادثة مرتبطة بموضوع التدريب وشرط ألا تشعرهم منذ البداية بالعجز والإحباط.

GOAL

قواعد رئيسة في مهارات العرض والتقديم الأساسية

1 **مهارات توظيف الصورة في الإلقاء الفعال:**
الوقفة والحركة ، الأيماءات ، تعبيرات الوجه ، الأتصال البصري ، المظهر الخارجي (الملابس والهندام) ، المساعدات البصرية.

2 **مهارات توظيف الصوت والصورة:**
درجة الصوت (مرتفع – منخفض) ، سرعة الصوت ، نبرة الصوت (حادة- رخيمة- غليظة) ، الوقفة والسكتة والصمت

3 **الكلمات:**
إيقاع جرس الكلمة وموافقته للسياق ، الكلمات المصورة والمجسدة للفكرة ، إنتقاء الكلمات والعبارات والتراكيب اللغوية والبيان الواضح ، تجنب الكلمات العلمية المتخصصة تجنب الكلمات السوقية المبتذلة

- كتابة العنوان الرئيسي والعناصر الرئيسية، اقرأ ما تكتبه بصوت عال، واكتب بخط كبير وواضح.
- لا تعطهم ظهرك، قف إلى جانب اللوحة، وأنت تكتب أو تقرأ، حافظ على الاتصال البصري معهم منذ البداية.
- شجعهم على الاستفسار، اشرح خطوات العمل، بين خطة الزيارات الميدانية إن كانت مضمنة في البرنامج ، احرص على التدريبات العملية والتمارين التي ستساعدهم على استيعاب أكثر.
- اطلب منهم فتح ملف البرنامج (المادة العلمية الموزعة) استعرض الجدول الزمني للبرنامج موضحاً ارتباط تسلسل المادة المكتوبة بتسلسل عرض ومناقشة البرنامج.
- اوضح أنه يمكنهم دائماً الرجوع إلى المادة التدريبية المكتوبة لمزيد من الاستفادة بعد انتهاء التدريب وأن ما ستعرضه من شفافات أو شرائح هو ملخص مرئي لكل ما ورد في المادة التدريبية بملف البرنامج.

قواعد رئيسة في مهارات العرض والتقديم الأساسية

الثقة والاطمئنان أساس لتقديم العرض الفعال

مكونات العرض

(في بحث أجراه العالم النفسي ألبرت مهارابيان من جامعة هارفارد أثبت فيه أن (٩٣ ٪ من عملية الاتصالات تكون غير ملفوظة). (الكلمة ٧٪ - الصوت والنبرة ٣٨٪ - الصورة ٥٥٪) وبالتالي فإن نصيب الكلمة في عملية أي إتصال بين البشر لا تخلو أن تكون أقل نسبة من النسب بقية مدركات الاتصال.

إن اي مدرب يرغب أن يقدم تدريبه بصورة إيجابية فعليه أن يدرب نفسه أولا على المهارات التي ستجعله متألقا وهنا نورد بعض الأفكار ليكون المدرب مركزا على العمل عليها بصورة جيدة ليبدع:

- التخلص من التوتر
- الأعداد الجيد
- الوصول المبكر
- التلقائية وعدم التكلف
- الأسترخاء والتنفس العميق
- إستخدام الرابط أو دائرة الأمتياز
- بناء صلة المستمعين

أولا : مهارات توظيف الصورة في الإلقاء الفعال

- الوقفة والحركة : يجب التنبه لطريقة الوقوف أما الجمهور والمتلقين فإنهم يلاحظون الطريقة التي يتحرك بها المدرب وقد يقلدونها أو يعلقون عليها سلبا أو إيجابا.
- الأيماءات : إن حركة اليدين والايماءات بأي طريقة لها مدلولات ومعان كثيرة فعليك التنبه لذلك
- تعبيرات الوجه : التعبيرات الصادرة عن الوجه تفضح صاحبها فأحيانا تدرك أن الذي أمامك يتظاهر بغير ما يبطن والبعض يفسر من ابتسم وابتسامته غير واقعية ويقول (الابتسامة الصفراء مثلا).
- الأتصال البصري : إن المتحدث يتشجع على الحديث إذا كان المستمع مصغ له والاتصال البصري هو الاصغاء أو جزء منه وأيضا المدرب الماهر يجعل اتصاله البصري موزعا على جميع من أمامه.
- المظهر الخارجي (الملابس والهندام) : معظم البشر يحكمون على الفرد من خلال مظهره
- المساعدات البصرية

الوقفة والحركة :

- جافي بين القدمين وبين الذراعين
- قف منتصبا ومعتدلا
- وزع وزنك بالتساوي
- تجنب حركات القفز والحركات الراقصة
- تحرك وحافظ على التحرك ولكن بأسباب ولا تبالغ
- المساعدات البصرية

الإيماءات ولغة الجسم :

- وظف إيماءاتك في شرح ما تود أن تقوله
- كن طبيعيا في إشارات اليدين ولا تبالغ فتكون مصدر تشويش
- تجنب الأيماءت الموحية بالتوتر

- اتجه بجميع بدنك إلى محدثك
- تذكر أن يسارك هو يمين الجمهور (والعكس) وذلك عندما تود:
- بناء ألفة
- تحفيز أحد جانبي الدماغ
- الأشارة إلى الماضي أو المستقبل

تعبيرات الوجه :

- حافظ على التبسم والأشراق وتجنب التجهم
- وظف تعبيرات الوجه في تجسيد الفكرة دون مبالغة
- إتجه بوجهك نحو جمهورك وليس وسائلك وأدواتك
- إظهر الأرتياح والسرور

الاتصال البصري:

- أعلم أنه مقيد بحسب عادات وثقافة الشعوب
- يساعدك على:
  - ♦ معايرة الجمهور
  - ♦ المحافظة على إتصال الجمهور بك وبمحاضرتك
- انظر نحو الوجه أو فوق الرأس لا إلى العين مباشرة
- استخدم اتصال بصري عشوائي وتجنب الحركة المروحية

المظهر الخارجي (الملابس والهيئة) :

- يجب أن يظهر مؤسستك
- تناسب الموضوع
- تناسب مع الحاضرين
- تناسب مركزك الأجتماعي

هل ملابسك:

- نظيفة
- مهندمة ومرتبة
- مناسبة لحجمك
- هل الألوان متناسقة
- هل تتناسب مع الجو (حار – بارد)

المساعدات البصرية:

- هناك مقولة: أنا أنسى ما سمعته، وأذكر ما رأيته، وأفهم ما عملته
- الصورة تساوي ألف كلمة
- استخدمها بقدر يحسن أداؤك ولكن لا يلغي دورك
- هي طريقة لجذب وزيادة الأنتباه
- الصوت والنبرة تمثل ٣٨٪ من الرسالة

ثانيا : مهارات توظيف الصوت والصورة :

- درجة الصوت (مرتفع – منخفض)
- سرعة الصوت
- نبرة الصوت (حادة- رخيمة- غليظة)
- الوقفة والسكتة والصمت

درجة الصوت :

- تغير درجة الصوت لشد الأنتباه
- التحدث بصوت منخفض عند الجمل المراد التأكيد عليها
- الصوت المرتفع رعونة إيذاء والصوت المنخفض مجهد للسامعين

سرعة الصوت:

- التحدث بسرعة عند المعلومات المعروفة
- التحدث ببطء عند المعلومات الجديدة وتأكيد أهمية الحديث
- الأجزاء المختلفة تتطلب سرعات مختلفة
- مراعاة استماع السامعين

نبرة وطبقة الصوت:

- نوع نبرة الصوت
- النبرة المنخفضة تناسب االعرض الوجداني والتأثير العاطفي
- النبرة العالية تناسب الحماس والفرح

السكتة والوقفة والصمت:

- من أهم عوامل التاثير الصوتي
- نظم وخطط وقفاتك
- إن أفظع شيء هو متحدث لايسكت لبرهة
- الوقفة والصمت تشد إنتباه السامعين إليك

ثالثا: الكلمات

- إيقاع جرس الكلمة وموافقته للسياق
- الكلمات المصورة والمجسدة للفكرة
- إنتقاء الكلمات والعبارات والتراكيب اللغوية والبيان الواضح
- تجنب الكلمات العلمية المتخصصة
- تجنب الكلمات السوقية المبتذلة

تقييم التدريب



يصح في اللغة إطلاق أي من المصطلحين تقييم أو تقويم مع اختلاف المراد في كل منهما . فالاصطلاح تقييم يستخدم عندما يكون المراد هو إصدار حكم على عمل ما.

أما تقويم فتستخدم عندما يكون المراد هو تصويب الأمر إلى جانب إصدار الحكم أي أن مصطلح تقويم هو الأكثر شمولية من تقييم .

على أية حال فإن المراد بالتقييم الذي نحن بصدده هو إصدار حكم ما على عملية التدريب في المنظمة ككل أو على برنامج تدريبي معين من حيث هل حقق أهدافه وبلغ المشاركون فيه المستوى المنشود أم لا ؟ وذلك بغية إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على البرنامج وبجميع عناصره ليصل إلى ما هو مرجو منه.

مفهوم التدريب

تأتي كلمة تدريب بمفهومين اثنين هما :-

التدريب بمعنى ▯▯▯▯▯▯▯ :

ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً واتجاهياً (سلوكياً) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).

التدريب بمعنى ▯▯▯▯▯▯▯▯ (تكوين) :

والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى () وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادراً على التغيير. والسؤال الآن ما المقصود بالمفهوم التغييري للتدريب ؟

عند طرح فكرة معينة فإنها عادة ما تبدأ بالتسلسل التالي :

المعرفة بها فإن كانت جيدة انتقلت إلى المستوى الآخر وهو :

الحماس لها فإن وجد الحماس أدى إلى :

سلوك فردي ثم يتحول هذا السلوك إلى :

سلوك جماعي ليشمل كامل المنظمة .

والمطلوب أن نصل بالتدريب إلى أعلى هذه المستويات فلا نقف عند إعطاء المعلومة أو التحمس لها أو حتى عند السلوك الفردي ، بل يجب أن يكون همنا أن نصل بالتدريب إلى مستوى السلوك الجماعي .

ورغم العقبات التي قد نواجهها، إلا أنه بالتصميم والإرادة والإيمان بالفكرة والإخلاص لها سيكون ذلك ممكناً. وإن من أهم العقبات التي قد نواجهها في هذا الطريق هي ما تسمى بقتل **الأفكار** والتي قد تكون من مختلف المستويات فقد تكون من الزملاء أنفسهم وقد تكون من الرؤساء المباشرين أو من الإدارة الوسطى أو العليا أو حتى من البيئة الخارجية بالنسبة لبيئة العمل .

ولكن الفكرة لا تموت إلا إذا أطلق صاحبها النار عليها أي لن تموت إلا اذا ماتت في فكر صاحبها وهي من أخطر الآفات.

مفهوم التقييم

التقييم هو إصدار حكم .

ونعني به اصطلاحاً أنه مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية . هذا إلى جانب أنه عملية قياس كفاءة المشاركين ومدى التغيير الذي أحدثه البرنامج في كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم . إضافة إلى مدى نجاح المدربين في القيام بواجباتهم في تنفيذ البرنامج ، كما ويهدف التقييم إلى التعرف على مدى كفاءة المشرفين والإداريين في قيادة العمل التدريبي وتحقيق أهداف البرنامج .

ويمكن القول أيضاً أن تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا ؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين داخل البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس

موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل . وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة .

إن خلاصة التعريفات السابقة يمكن التوصل إليها في :-

- أن تقييم التدريب هو عملية وليس نتيجة .
- أن تقييم التدريب هو حاجة وليس غاية.
- أن تقييم التدريب هو منحة وليس محنة.
- وان تقييم التدريب هو استثمار وليس ترفاً.

وابتعاداً عن الإطالة في التعريفات فإننا نقصد بعملية التقييم بأنها العملية التي تجيب على خمسة أسئلة رئيسية هي :-

س ١ : هل تفاعل المتدربون مع البرنامج التدريبي المقدم ؟

س ٢ : هل تعلم المتدربون شيئاً إضافياً ؟ أو عززوا تعليماً سابقاً لهم ؟

س ٣: هل تعرف المشاركون في البرنامج على آلية نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل ؟

س ٤ : هل طبق المشاركون تلك الآلية ؟ وماذا عن نتائج التطبيق ؟

س ٥ : هل عاد ذلك التطبيق بالفائدة المرجوة على أداء المؤسسة وعلى سلوك الأفراد.

ملاحظة هامة ..

تبدأ العملية التدريبية بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب ويجب على مسؤولي التدريب أن لا يغفلوا العلاقة الوثيقة بين الخطوتين الأولى والختامية.

مستويات التقييم



إن الأسئلة الخمس الرئيسية أعلاه لتعبر وبشكل واضح عن مستويات التقييم والذي هو الأصل النظري الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين جميع المتخصصين والمحترفين في مجالات تقييم النشاط التدريبي وقياس العائد على استثمارات التدريب في العصر الحديث .

إن هذا المنهج النظري الذي وضعه (**دونالد كيرك باتريك**) يمكّن المتخصصين من التعرف على مدى جودة العمل التدريبي، وتقييم هذا العمل، وقياس فاعليته على أداء المشاركين في البرامج التدريبية .

ويقسم باتريك هذا المنهج إلى أربعة مستويات أساسية يعتمد كل منها على الآخر، بحيث يمكن استخدام النتيجة التي تحصل عليها من كل مستوى لخدمة المستوى التالي له، وهذه المستويات الأربعة هي:-

- رد الفعل
- التعليم
- السلوك
- النتائج

وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج باتريك، أطلقت عليه المستوى الخامس: **العائد من الاستثمار** :

والذي انطلق من محاولة الإجابة على السؤال **كيف تستطيع المنظمة التأكد من أن ما أنفقته على التدريب كان ذا جدوى؟** وبمعنى أدق كيف نتأكد أن تدريبنا لم يكن ترفاً بل كان استثماراً؟

ولتسهيل التعامل مع هذه المستويات الخمسة للتقييم يمكن إعادة صياغتها على النحو التالي :



المستوى الأول : التفاعل

والمقصود به معرفة ردود فعل وأراء المشاركين حول البرنامج التدريبي أو العملية التدريبية بشكل عام.

المستوى الثاني : التعلم

ويقصد به قياس حصيلة التعلم التي حازها المشاركون من هذا البرنامج، من مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات، ومدى تفهم المشاركين لهذه المكونات .

المستوى الثالث : إمكانية التطبيق

ويقصد به قياس امكانية نقل هذا التعلم إلى واقع العمل.

المستوى الرابع : نتائج التطبيق

وما نعنيه هو قياس النتائج التي تحققت بسبب التدريب (وليس بسبب غيره) وفي تحسن مستوى الأفراد أو تطور أداء المنظمة .

المستوى الخامس : العائد على الاستثمار

ونقصد بذلك التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية ككل على المتدربين والمؤسسة حيث من خلالها يمكن قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء.

تساؤلات ضرورية حول تقييم التدريب

إن الطريقة المثلى لتقييم التدريب في منظمة ما هي إجراء حوار بين الأطراف المعنية بالتدريب يتم خلاله التوصل إلى إجابات على الأسئلة الثمانية المذكورة أدناه، وهذه الطريقة تدعى (طريقة الأسئلة الثمانية) وتتلخص بأن يتم عرض كل مستوى من مستويات التدريب السالفة الذكر (تفاعل ، تعلم ، تطبيق ، نتائج ، وعائد) على الأسئلة الثمانية التالية :

١- لماذا نُقيّم ؟
٢- ماذا نُقيّم ؟
٣- من يُقيّم ؟
٤- من يُقيَّم ؟
٥- متى نُقيِّم ؟
٦- أين نُقيم ؟
٧- بأي أداة نقيّم ؟ (بماذا نقيِّم)
٨- كيف نُقيم ؟



أولاً :- لماذا نقيِّم التدريب ؟

لو سألنا أنفسنا خلاف هذا السؤال فقلنا : **لماذا لا نُقيِّم التدريب** ؟ فإن هناك عدة تخوفات تجعل السؤال أعلاه لماذا لا نقيِّم التدريب ؟ لا يبدو سؤالاً ساذجاً ، ومن هذه التخوفات :

- لماذا نتعب أنفسنا في تقييم التدريب في حين أن نتائج هذا التقييم نادراً ما تستخدم من قبل الإدارة العليا ؟ ثم هناك الكثير من المديرين اليوم لا يقومون بهذه الخطوة أي تقييم التدريب .
- لقد سبق وجربت المنظمة (س) أو الشركة (ص) تقييم التدريب ولم يتغير لديها شيء.
- إنهم ..أي الإدارة العليا يستطيعون أن يفعلوا ما يريدون من إصلاحات دون تدريب (إذا أرادوا ذلك) فلماذا نقيم جهودنا التدريبية إذاً ؟ بل لم كان علينا أن ننفذ التدريب ابتداءً ؟
- هناك صعوبة أو شبه استحالة في أن نقيس نتائج التدريب ومكمن الصعوبة في أن هناك العديد من البيانات والمعلومات الواجب جمعها ، يصعب توفيرها قبل البدء

في عملية التقييم هذا فوق أن عملية تقييم التدريب بحد ذاتها هي عملية مكلفة .

- قد ننجح في تقييم نتائج التدريب وقد يحدث تغيير في المنظمة تخطيطاً وأداءً، لكن من الذي يضمن لنا أن سبب هذا التغيير كان ذلك التدريب .
- بصراحة .. قد تعكس نتائج تقييم التدريب أموراً لا ترضي البعض أو تزعج البعض الآخر، وعليه كم من عمليات تقييم جرَّت على المنظمة مشكلات أكبر مما لو لم تتم ابتداءً.
- لو كانت الحاجة لتقييم التدريب لا زالت قائمة لما رأينا سجلاً حافلاً بالانتشار والنجاح لنشاط برامج التدريب في منطقتنا العربية هذا فوق أن التدريب ذاته هو نشاط إنساني يصعب إخضاعه لأدوات القياس النمطية .

ورغم مشروعية هذه التخوفات إلا أن من يتأمل في العبارة أدناه قد يدرك بعض الإجابات :

وقد قيل في هذا المعنى (باللغة العربية):

إذا كان من الصعب تقييم العائد من التدريب فربما كان تقييم الفاقد من عدم التدريب هو أصعب ولا شك.

ونعود الآن لسؤالنا الأصلي لماذا نقيم التدريب ؟

رغم بديهية السؤال فإن بعض الإجابات التي تشير إليها بعض الأدبيات نقول إن الأغراض الأساسية لتقييم التدريب هي :

- قياس ما تم من الخطة وما تحقق من أهدافها .
- قياس فاعلية البرامج التدريبية التي تتضمنها الخطة بصفة مستمرة ومدى الاعتماد عليها وصلاحيتها وأيضا قياس فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب طبقاً لاحتياجات المتدربين والظروف الخاصة بكل برنامج تدريبي .



- تقييم وقياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من كفاءة وفاعلية ومدى الفائدة التي عادت عليهم .
- قياس كفاءة المدربين أنفسهم ومدى قيامهم بواجباتهم لتطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية .
- التعرف على فاعلية التدريب والعائد منه والآثار المترتبة عليه مقارنة بالاستثمارات المالية التي صرفت من أجله. **وغني عن القول أن هذه الأسباب هي أمثلة ليس إلا ؟**

وقد يكون السبب الرئيسي لتقييم التدريب يكمن في تسعة مبررات هي :-

- **المبرر الأول** : لتحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه .فكل برنامج يتم تصميمه بطريقة صحيحة لا بد أن يكون له أهداف توضع في شكل مصطلحات مقبولة للجميع، أي أن تكون قابلة للقياس، محددة ، مثيرة للتحدي ...الخ ومن أهم أغراض عملية التقييم هو الإجابة على السؤال (هل حقق البرنامج أهدافه أم لا ؟).
- **المبرر الثاني** : لتحديد التحسينات المطلوب إدخالها على المكونات المختلفة للبرنامج التدريبي ومن هذه المكونات : **بيئة التعليم، محتويات البرنامج، المساعدات التدريبية، مكان التدريب، الجدول الزمني للبرنامج، والمدرب**. وعليه فإن من أهداف عملية التقييم، التعرض لهذه المكونات نقداً وقياساً وتطويراً .
- **المبرر الثالث** : لتحديد شكل العلاقة بين التكلفة والعائد في البرنامج التدريبي : السبب الأكثر انتشاراً لإجراء عملية التقييم هو معرفة إن كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا ؟ حيث يقارن هذا الجانب من التقييم بين تكاليف البرنامج وفائدته أو قيمته النهائية .
- **المبرر الرابع** : لتحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج التي ستعقد مستقبلاً .
- يعمل تقييم التدريب في بعض الأحيان على تحديد فوائد البرنامج، وإبلاغها إلى المتوقع اشتراكهم في هذا البرنامج فيما بعد، كما يمكن أيضاً أن يساهم في تحديد ما إذا كانوا بحاجة إلى الاشتراك في مستويات أعلى من هذا البرنامج مستقبلاً .
- **المبرر الخامس** : لتحديد المشاركين الذين حققوا أعلى أو أدنى استفادة من البرنامج . حيث يمكن للتقييم أن يحدد من هم المشاركون الذين نجحوا ومن هم الذين أخفقوا في تطبيق المهارات والمعارف التي تلقوها، الأمر الذي له انعكاساته فيما بعد على تقييمهم في المنظمة .

- **المبرر السادس** : للاستفادة من بيانات تقييم برنامج ما في تسويق ذات البرنامج مستقبلاً . والأمر هنا لا يحتاج إلى مزيد من الإيضاح .
- **المبرر السابع** : لتحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً أم لا، أو بمعنى آخر (هل كان التدريب هو الحل أم لا)؟ يمكن للتقييم في بعض الأحيان أن يحدد إذا كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب حقاً أم لا، وفي أغلب الأحيان يتم عقد برنامج تدريبي لحل مشاكل لم تكن لتحل بواسطة التدريب . وهنا يأتي دور التقييم في إعطاء تصور عما اذا كان التدريب مطلوب فعلاً أم لا .
- **المبرر الثامن** : لتأسيس قاعدة بيانات تساعد الإدارة على اتخاذ القرار .

الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية . ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج، مثل المدربين وإدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسؤولين الذين ينبغي عليهم توزيع الموارد البشرية على البرامج التي ستعقد مستقبلاً. ويمكن لنظام تقييم شامل أن يبني قاعدة بيانات تفيد في اتخاذ هذه القرارات .

وأخيراً يمكننا أن نضيف أن أهم مبررات تقييم التدريب تكمن في :

- **المبرر التاسع** : أن التقييم أداة لتحديد قيمة البرنامج التدريبي وليس نجاح أهدافه فقط . وأنه أداة مراقبة جودة لبرنامج التدريب بشكل كلي وقبل هذا وذاك هو آلية ممتازة (اذا مورست بطريقة حكيمة) لبيع وتسويق فكرة الاهتمام بالتدريب لدى الإدارة العليا في المنظمة) .

وإننا يمكن أن نجمل كل ما سبق بأن هناك ثلاثة أسباب تجعلنا فعلاً نسعى لتقييم التدريب :

- **السبب الأول** : هل نجحنا فيما نفذناه من تدريب ماضي .
- **السبب الثاني** : هل نحن ناجحون اليوم فيما ننفذه من تدريب حاضر.
- **السبب الثالث** : كيف نتأكد أننا سننجح فيما سننفذه من تدريب مستقبلي .

ثانياً :– ماذا نُقيّم ؟

إذا نجحنا في الإجابة على السؤال لماذا نُقيِّم ؟ فإنه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال ماذا نُقيِّم ؟

١– هل نقيم المنهاج التدريبي العام في المنظمة ؟



وهنا يمكن أن نطرح عدة تساؤلات :

- هل للتدريب في منظمتنا مكان واضح في المنظومة الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ؟
- هل التدريب في منظمتنا هو قضية الجميع أم هو عمل من لا عمل له ؟
- هل يخضع للتدريب كل الموظفين والمدراء والقياديين في المنظمة ؟
- هل ينظر للتدريب على أنه وسيلة للارتقاء بالعمل والموظف معاً أم لا ؟
- عندما نرسل موظفينا للتدريب أيهما نهتم به أكثر ؟ أن يعود التدريب بالفائدة على الشخص أم على المنظمة؟
- هل ينظر في منظمتنا للتدريب كمفهوم على أنه :
  - ♦ **تدريب بمعنى ؟**
  - ♦ **أو تعليم بمعنى ؟**
  - ♦ **أو تكوين بمعنى ؟**
  - ♦ **أو تنمية بمعنى ؟**

هل نقيم درجة التزام الإدارة العليا بالتدريب ؟

وهنا يمكن أن نطرح عدة تساؤلات :

- هل تعرفت الإدارة العليا في منظمتك على أهمية التدريب وكم هي درجة اقتناعها به ؟
- هل تمارس فعلاً هذا الدعم الذي تصرح به؟
- هل هذه الممارسة (ممارسة الدعم) كافية ؟
- هل هي مستمرة ؟
- هل تنظر الإدارة العليا في المنظمة لإدارة التدريب فيها نظرة عالية التقدير والاحترام؟
- هل تشارك الإدارة العليا في حضور بعض برامج التدريب في المنظمة كمتابع ؟ (عدا حضورها في أوقات افتتاح واختتام البرامج) ؟ وأخيراً :-
- هل تنظر الإدارة العليا في المنظمة لنشاط التدريب فيها على أنه ترف .. أم استثمار ؟

هل نُقيم المحتوى المتكامل للمنهج التدريبي الذي نقدم؟



وهنا يمكننا أن نطرح التساؤلات التالية :-

- هل تم تحديد الأهداف التدريبية للبرنامج المقدم بطريقة تعكس تماماً الاحتياجات التدريبية للمشاركين؟
- هل صيغت هذه الأهداف صياغة سلوكية؟
- هل تتنوع هذه الأهداف بين المجالات المعرفية والمهاراتية والوجدانية بشكل متوازن؟
- ما هي درجة قوة العلاقة بين الأهداف والمحتوى التدريبي المقدم؟



- هل يعكس وقت البرنامج توزيعاً عادلاً لمحتوى المادة التدريبية المقترحة؟
- هل يشير المحتوى التدريبي بداخله إلى ما يساعد على امكانية نقل المتدربين لأثر التدريب إلى واقع العمل؟

- ماذا عن البنية العلمية للمحتوى التدريبي من حيث :
  - **هل تطرح مشكلة ما وتقدم حلولاً لها ؟**
  - **هل تطرح نظرية ما وتقدم تطبيقات عليها ؟**
  - **هل هي متدرجة في الصعوبة ؟**
  - **هل هي متسلسلة في الأهمية ؟**
  - **هل تضيف شيئاً جديداً للمتدرب ؟ أم هي تكرار ؟**
- وبمعنى آخر هل ينظر المتدرب للمحتوى التدريبي على أنه ترف ... ام استثمار ؟

هل نُقيِّم الأساليب والأدوات التدريبية المستخدمة ؟

وهنا يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات :-

- هل ترتكز الأساليب التدريبية المستخدمة على قوانين التعلم ومبادئ تعليم الكبار التربوية والنفسية؟
- هل الأساليب التدريبية المستخدمة مناسبة لمستوى المتدربين الثقافي ؟ وما حاجاتهم العمومية ؟
- هل الأساليب التدريبية المستخدمة مناسبة لمكان التدريب ؟ وأعداد المشاركين وحجم المكان والوقت المتاح؟
- هل الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي توفر التمويل الكافي لها؟ أم اننا نغدق في الانفاق عليها دون عائد؟
- هل تراعي الأساليب المستخدمة تناسبها مع نوع البرنامج التدريبي المقدم؟ من حيث كونه:-
  - **برنامجاً تكوينياً (لتأهيل عدد من الموظفين الجدد).**
  - **برنامجاً تنشيطياً (لتنمية مهارات موظفين ممارسين)**
  - **برنامجاً تحويلياً (لنقل مهارات جديدة لموظفين سابقين).**
  - **برنامجاً علاجياً (لمعالجة ضعف ملحوظ في مهارات الموظفين) .**

وهنا لا بد لنا من وقفة مع بعض أساليب التدريب المستخدمة مثل :-

- تمثيل الأدوار التي ترسم لكل مشارك دوراً .
- نماذج المحاكاة التي تتطلب اتخاذ قرار من المشارك .
- التقسيم إلى فرق عمل لتحفيز المتدرب على المشاركة .

- دراسات الحالات التي تتطلب تشخيصاً .
- الاستبيانات ذات الصلة بموضوع البرنامج التدريبي .
- الدراسات الميدانية المصغرة التي تطلب من المشاركين بعد البرنامج .

وكذلك لا بد لنا من دراسة علاقة الأساليب أعلاه بتنمية بعض القدرات والمهارات المرتبطة بها عند جمهور المتدربين ومن الأمثلة على هذه القدرات والمهارات :

- مهارة الاتصال والتي ربما تكون علاقتها أكثر بأسلوب (لعب الأدوار)
- مهارة اتخاذ القرار والتي ترتبط كثيراً بأسلو (نماذج المحاكاة)
- القدرة على التحفيز والتي ترتبط كثيراً بأسلو (فرق العمل)
- القدرة على اختيار البيانات ذات الصلة بالموضوع التدريبي والتي ترتبط ربما بشكل واضح باستخدام أسلوب (الاستبانات) أثناء أو بعد البرنامج .
- القدرة على الملاحظة ودقة المشاهدة والتي ترتبط كثيراً باستخدام أسلوب الدراسات الميدانية التي يمكن ان يلجأ اليها بعض المدربون أثناء أو بعد البرنامج التدريبي .



هل نُقيم الانفاق على التدريب ؟



وهنا يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات:

- كيف تحدد عادة في منظمتنا تكاليف البرنامج التدريبي ؟
- كيف يتم التنبؤ بتكاليف البرامج التدريبية المستقبلية ؟
- كيف ننظر لحسابات الربح والخسارة لبرنامج تدريبي معين ؟
- هل علينا أن نحسب تكاليف التدريب بدقة وتفصيل أم على وجه العموم؟
- ما هي الإحتياجات الواجب اتخاذها عند حساب تكلفة التدريب؟
- هل علينا أن نحسب فقط : تكاليف التحليل؟ وهي التكاليف المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل البرنامج وما يصاحب ذلك من تجهيزات .

- أم نحسب فقط : تكاليف التقديم ؟ وهي التكاليف التي يتطلبها تنفيذ البرنامج كأتعاب المدربين وتأجير القاعات وما شابه .
- أم نحسب فقط : تكاليف التقييم ؟ وهي التكاليف التي تنشا الحاجة اليها بعد تنفيذ البرنامج مثل تكاليف مدة التقييم وأدواته المختلفة ، والوقت المستغرق في تعبئتها وجمعها وتحليل ما فيها ومن ثم تصدير النتائج.

وتقول بعض الإحصائيات العالمية أن الأنواع الأربعة من تكاليف التدريب أعلاه يتوزع الإنفاق عليها كالتالي :

نوع التكاليف	نسبة درجة الإنفاق
تكاليف التحليل	٢٠٪
تكاليف التطوير	٣٥٪
تكاليف التقديم	٣٥٪
تكاليف التقييم	١٠٪

يعني أن نسبة ما ننفقه على تكاليف التقييم لبرامجنا التدريبية لا يتعدى الـ ١٠٪ فقط.

هل نُقيم نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل :

وهنا يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات :

- هل نجح المتدربون في إحداث التغيير المطلوب في سلوكياتهم بعد نهاية البرنامج ؟ وما هي هذه السلوكيات المستجدة .
- مثال : هل أصبحوا اكثر انضباطاً .. أكثر ولاءً .. أكثر إبداعا .. أقدر على العمل بروح الطريق.. الخ.
- ما حجم التحسين والتطوير في الأداء الذي طرأ داخل المنظمة كنتيجة لنقل متدربيها أثر التدريب إليها.
- ما الذي طرأ على الكفاءة والفعالية في تلك المنظمة بعد خضوع عدد من أعضائها للتدريب .
- هل تأثرت الإنتاجية تأثراً إيجابياً في تلك المنظمة بعد التدريب .

- ماذا عن الجودة مستوى العناية بالعملاء بعد التدريب .

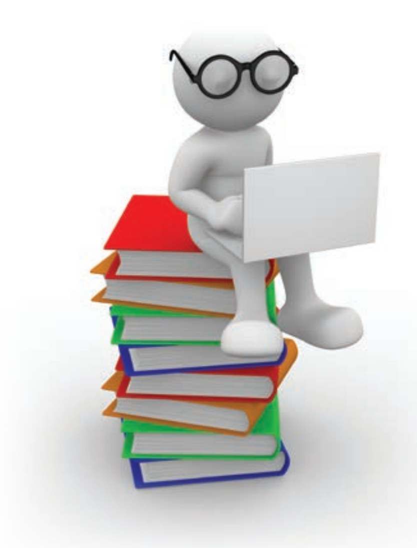
وأخيراً : هل يمكن أن نقيم عملية التقييم ذاتها ؟ أم انها معفية هي الأخرى من ذلك ؟

ثالثاً : من يُقيـّم :

اذا نجحنا في الإجابة على السؤال لماذا نُقيِّم واذا ما اتفقنا على ماذا نُقيِّم ؟ فإنه يتوجب علينا الوقوف عند السؤال من يُقيَّم ؟

١- هل نُقيِّم المتدرب كمشارك في البرنامج ؟

وهنا يمكن طرح العديد من الأسئلة منها :-



- هل يناقش المتدرب ما يطرح داخل البرنامج بموضوعية .
- هل لديه رغبة في التعلم ؟
- هل يتمتع بروح المبادرة في طرح أفكاره ؟
- ماذا عن الإلتزام .. والحضور .. والمواظبة ؟
- هل هو منصت قوي الملاحظة ؟ ويعطي لمحدثه الإهتمام الكافي ؟
- ماذا عن روح الجماعة لديه ؟ تواصله مع الآخرين ؟
- ما هي نوع الأسئلة التي يطرحها ؟ والإجابات التي يقدمها على أسئلة المدرب ؟
- هل يكثر من انتقاد مؤسسته داخل قاعة التدريب أم لا ؟
- هل تُقيّ]م في المتدرب : المؤهل أم القدرة ؟ الدافعية أم المهارة ؟ والمواصفات الشخصية أم القدرات الوظيفية ؟

٢- هل نقيّم المدرب كمشارك في البرنامج ؟

وهنا يمكننا أن نطرح عدة تساؤلات :

- هل يتمتع المدرب بالأريحية الكافية التي نجعله مقبولاً ؟
- هل يبدو المدرب مقنعاً لجمهور المتدربين من حيث تمكنه من مادته العلمية ؟
- هل لدى المدرب القدرة على التحلي بالمرونة في طرح وجهات نظرة على المتدربين ، واستعداده لتقبل الرأي الآخر؟
- هل هو متفهم للعملية التدريبية ؟ أم لا ؟ بمعنى هل يملك الحماس؟ أم هو مجرد هاوٍ لها فقط؟
- هل هو أكاديمي أم ممارس؟ أم هو مزيج من هذا وذاك ؟

٣ - هل نُقيّم دور المدير المباشر للمتدرب ؟

ولعلنا هنا لا نحتاج إلى أن نطرح تساؤلات بديهية واضحة حول دور المسؤول المباشر للمتدرب في نجاح أو فشل العملية التدريبية ككل ، ذلك أن مثل هذه التساؤلات ستكون الإجابة عليها من باب توضيح الواضحات (والذي هو بالمناسبة من المعضلات) إنما الذي نحتاج أن نلفت الإنتباه اليه فيما يتعلق بسؤالنا حول تقييم دور المدير المباشر للمتدرب في العملية التدريبية هو أن هذا الدور تتنازعه ثلاث مراحل هي :-

- **مرحلة ما قبل التدريب**
- **مرحلة اثناء التدريب**
- **مرحلة ما بعد التدريب**

كما يجب أن يتكامل هذا الدور مع دور كل من المدرب والمتدرب سواء بسواء .

وربما يوضح الجدول التالي ما عجزت الكلمات السابقة أن توضحه :

جدول يوضح العلاقة بين ثلاث مكونات هي

المدرب / المتدرب / المدير

وثلاث مراحل هي قبل / أثناء / بعد التدريب

المكونات / المراحل	قبل التدريب	أثناء التدريب	بعد التدريب
المدرب			
المتدرب			
المدير المباشر			

لو كان لديك الأرقام (١-٩) فكيف ستوزعها على المربعات التسعة أعلاه وفقاً لأهميتها لديك؟ إذا عرفت أن الرقم (١) يعني أعلى الأهمية والرقم (٩) أقلها .

رابعاً : من يُقيِّم



قد نتفق على أن المستويات الثلاث السابقة (المدرب / المتدرب / المدير) يمكن أن يمارسوا دوراً مزدوجاً في عملية التقييم ، فتارة هم من يقيم وتارة هم من يقيم .

ورغم أن هذا صحيح تماماً إلا أن هذا لا يعني أنه لا يمكننا إشراك أطراف أخرى في عملية التقييم ومن هذه الأطراف ما نسميهم اليوم بـ :

- الاستشاريون المحليون (ليسو موظفين دائمين لدى الجهة) وأيضاً :-
- مدراء إدارات التدريب أو الموارد البشرية في المنظمات .
- .... وآخرون .

تقييم المستشار الخارجي :

ويمكننا هنا أن نطرح بعض التساؤلات مثل :

- هل يهتم المستشار الخارجي أثناء تقييمه للعملية التدريبية بالعملية ذاتها أم أنه يحاول تطويع ما يجده فيها لتلائم الحلول السابقة الموجودة ابتداء في الكتب والمراجع التي لديه ليقوم بعد ذلك بتقديم هذه الحلول (المعدة سلفاً) على أنها هي النتائج الميدانية التي أفرزتها عملية التقييم ؟
- هل يمارس (الاستشاري المذكور)عملية تقييم التدريب بذاته مستخدماً خبراته هو أم يعهد بها إلى مساعدية وربما تلاميذه ممن هم أقل خبرة مع رقابة غير كافية عليهم ؟
- هل يعطي الاستشاري وعوداً فوق قدراته عند تصديه لتقييم التدريب ؟
- هل يستخدم هذا الاستشاري ما يقع بين يديه من بيانات قبل أو أثناء أو بعد إجراء عملية التقييم استخداماً لا مهنياً مما قد يفشي أسرارا للمؤسسة موضع التقييم ويضر بمصالحها؟
- هل يطبق هذا الاستشاري شعار أن المستشار مؤتمن ؟ وهل يفصح عما تظهره نتائج التقييم بأمانة وصدق ؟ (وبالذات للإدارة العليا في المنظمة)؟

خامساً : متى نقيم التدريب :

إذا كان هناك من يجيب بأن عملية التخطيط لتقييم التدريب عليها أن تبدأ عند وضع الخطة التدريبية أي عند تحديد الأهداف بل حتى عند البدء في تحديد الاحتياجات فإن هذا الفهم يعني أننا يمكننا أن نتعامل مع تقييم التدريب ضمن ثلاث مراحل زمنية هي :-

التقييم قبل التدريب :

- ما مدى موضوعية أهداف التدريب ؟ وهل تمت صياغتها بطريقة صحيحة؟
- ما مدى كفاية ودقة وحداثة المعلومات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي؟
- ماذا عن استخدام الأسس المناسبة لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية؟
- ماذا عن سلامة تصميم مكونات البرنامج التدريبي (من حيث الشمول والتوازن ،

والتناسب والتدرج في الصعوبة ..الخ)؟

- ما مدى سلامة ترشيح المتدربين طبقاً لمعايير البرنامج موضوع التقييم ؟
- ما مدى دقة اختيار المدربين المتخصصين، وما هي آليات ذلك ؟
- ما مدى كفاءة التجهيزات والمعدات والمكان والخدمات الإدارية التي ستقدم في فترات الراحة ..وغير ذلك؟

التقييم أثناء التدريب :

- هل يتم التأكد من مدى استيعاب المشاركين لموضوعات البرنامج أثناء انعقاده ؟
- هل يتم التأكد من المشاركة الفعلية والموضوعية للحضور ؟
- هل يتم التأكد من التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج أثناء عرضها والالتزام بالمواد التدريبية المدرجة في المذكرة التدريبية الموضوعة؟
- هل يتم التأكد من الاستخدام الأمثل للوقت والتوزيع الحقيقي لموضوعات البرنامج على الوقت المتاح أثناء سير البرنامج؟
- هل يتم التأكد من تحقيق البرنامج لمضمون الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها قبل البدء بالبرنامج؟
- هل يتم التأكد من مستوى التقدم في أداء ومهارة المشاركين أثناء البرنامج؟
- هل يتم التأكد من حل أية مشكلات قد تطرأ أثناء البرنامج؟
- هل يتم التأكد من مستوى الخدمات الإدارية المقدمة أثناء البرنامج ؟ (وهل كانت وفقاً لم تم الاعداد له مسبقاً)؟
- ما مدى كفاءة استخدام الوسائل التدريبية المساعدة أثناء عقد البرنامج ؟
- ماذا عن تغطية جميع الموضوعات التي من المقرر تغطيتها من قبل المدرب أثناء البرنامج؟

تقييم التدريب بعد تنفيذ البرنامج :

ويمكننا هنا أن نطرح بعض التساؤلات مثل :-

- ما المستوى الذي حققه المتدربون في استيعاب موضوعات البرنامج بشكل عام ؟
- كيف كان مستوى أداء المدربين من جهة نظر المتدربين ؟ وكيف كانت ردود أفعالهم حيال البرنامج؟
- كيف كان مستوى أداء المشرفين على البرنامج ؟
- ماذا عن قياس مدى التعلم الذي حازه المتدربون خلال البرنامج ؟
- ماذا عن قياس فاعلية التدريب والأثر الذي تركه البرنامج على سلوكيات المتدربين ؟
- ماذا عن قياس العائد على الاستثمار في هذا البرنامج ؟

تقييم التدريب بعد فترة من تنفيذ البرنامج :

وهو ما سيناقشه المستوى الرابع من مستويات التقييم إذ يسمى هذا التقييم أحياناً تقييم المتابعة .

وهنا يمكن التحاور حول علاقة تقييم المتابعة بكل من :-

- العناصر المتعلقة با لبرنامج التدريبي ذاته من حيث أهدافه ، محتواه ، تنفيذه ، ونتائجه .
- العناصر المتعلقة بسلوك المتدرب ذاته من حيث احتياجاته والمعلومات التي استفادها والمهارات التي اكتسبها والأداء الذي تطور لديه .
- العناصر المتعلقة بأداء المنظمة ككل من حيث انتاجيتها وربحيتها ورضى عملائها، وغير ذلك .

وتوضح الجداول أدناه نوع العلاقة بين العناصر الثلاثة أعلاه وبين مراحل التدريب الأربعة قبل .. وأثناء ..وبعد ومن ثم تقييم المتابعة :

جدول رقم (١) عناصر تقويم برامج التدريب

المرحلة / العنصر	قبل	أثناء	بعد	متابعة
أهداف التدريب	✓	✓	✓	–
تنظيم التدريب	✓	✓	–	–
عملية التدريب	–	✓	–	–
نتائج التدريب	–	✓	✓	✓

جدول رقم (٢) عناصر تقويم المتدرب

المرحلة / العنصر	قبل	أثناء	بعد	متابعة
الاحتياجات	✓	–	–	–
رد الفعل	–	✓	✓	–
المعلومات	✓	✓	✓	–
السلوك	✓	✓	✓	✓
الأداء	✓	–	✓	✓

جدول رقم (٣) عناصر تقويم الأداء التنظيمي

المرحلة / العنصر	قبل	أثناء	بعد	متابعة
الإنتاجية	✓	–	✓	✓
الانتظام	✓	–	✓	✓
الشكاوي	✓	–	✓	✓
المنازعات	✓	–	✓	✓
الفائد/ الضياع	✓	–	✓	✓
التكلفة/ العائد	–	–	✓	✓

سادساً : أين نقيِّم

بمعنى هل نجري تقييمنا داخل قاعة التدريب فقط ؟ أو يمكن أن ينتقل معنا التقييم إلى موقع العمل؟ وبمعنى آخر هل يمكن أن يتم تقييم التدريب على رأس العمل؟

سابعاً : بأي أداة نقيِّم

وما نعنيه بهذا السؤال هو كيفية التعامل مع عدد من أدوات أو طرق التقييم المختلفة، ومن أمثلة هذه الطرق ما يلي:-

- استمارة متابعة وتقييم متدرب والتي يستوفيها المدرب عن كل متدرب في البرنامج من حيث درجة التزامه ومدى مشاركته وتفاعله خلال البرنامج.
- استمارة استطلاع رأي المدرب والتي يوضح فيها مدى كفاية تجهيزات التدريب ومدى تفاعل المتدربين حول البرنامج ككل .
- استقصاء أراء رؤساء المتدرب حول تطوير الأداء والتغير الذي قد يكون حدث في السلوك.
- تقارير تقييم أداء المتدربين أثناء العمل نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه .
- اختبارات قصيرة للمتدربين خلال البرنامج التدريبي أو بعد انتهائه .

- الحالات والتمارين العملية وورش العمل خلال البرنامج.
- تكليف المدرب بإعداد بحث تطبيقي مصغر.
- مقارنة معدلات أداء الأفراد قبل وبعد التدريب لقياس وتقييم درجة التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات والقيم .
- اختبارات التعرف على الميول والمواقف، وتستخدم لجمع المعلومات عن مواقف المشاركين فيما يتعلق بطرق العمل وقيمه وغيرها، وتجرى قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم.
- تقارير التتبع والمراقبة أثناء العمل، لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين .
- تقارير الانتاجية وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل .
- المسوحات التي تتم بعد التدريب، وتجرى دورياً لقياس التقدم المستمر ودرجة التحسن في الأداء.
- عمليات مقارنة الاحتياجات والأهداف، والتي يقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات، ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين.
- رأي الخبراء، وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التدريبية .
- تقويم المدربين على أيدي اختصاصيين محترفين لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية .
- تحليل التكاليف، ويتم احتساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها ومن ثم نحسب تكلفة التدريب الكلية للفرد الواحد.
- تحليل فعالية الإنفاق، وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من فعاليات برامج التدريب مع حجم الإنفاق عليها.
- الملاحظات الشخصية، وتعني الحضور إلى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط.
- التقارير الشفوية، وتشترك في بعض



عناصرها مع الملاحظة الشخصية من حيث نقل المعلومات شفوياً بالاتصال الشخصي المباشر دونما الحاجة للحضور إلى مقر عمل المتدربين بعد التدريب .. الخ.

- ويحق لنا قبل أن نغادر الحديث حول إجابة السؤال بأي أداة نقيم ؟ أن نتطرق إلى بعض الوقفات التي تهدف إلى تسليط الضوء بشيء من الإسهاب على عدد من الأدوات التي أجملنا ذكرها أعلاه .

نماذج الاستقصاء

والتي قد تكون عالمية المنشأ والتقنية أو قد تكون عالمية المنشأ محلية التقنية (بعد التعريب) أو ربما كان هذه الاستقصاءات من النوع الذي يتم تطويره محلياً (داخل المنظمة) دون أن يخضع بالضرورة لعمليات تقنية علمية .

وبالتأكيد تختلف مثل هذه الاستقصاءات فيما نطرحه من أسئلة وما نقيسه من متغيرات حيث يمكن أن تتنوع أنماط الأسئلة التي تطرحها مثل هذه الاستقصاءات :

- **السؤال ذو النهاية المفتوحة.**
- **السؤال الثنائي الإجابة**
- **السؤال المتعدد الإجابة**
- **السؤال ذو التصنيف المتدرج**

مسوح الاتجاهات

وتشكل نوعاً من أنواع استطلاع رأي المشاركين في قضية أو موقف ما يرتبط بموضوع البرنامج.

ولعل أهم ما يجب مراعاته في مثل هذه المسوح هو التأكد من أنه قد تم تحديد الاتجاه المراد قياسه عن طريقها، وأن تأتي سلسة وسهلة ذات لغة ميسرة قدر الإمكان وألا تكون إجابات المشاركين فيها دالة بشكل أو بآخر على هوياتهم أو أسمائهم الشخصية .

الاختبارات التحريرية :

تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب ويشير ازدياد الدرجات في الاختبار نفسه بعد التدريب على إرتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغييرات جيدة في السلوك لدى المتدرب ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى نوعين :-

ا)**المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة** : وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة ككل، وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد نسبياً .

ب)**الاختبار بالمعايير** : وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بمعايير محددة سلفاً هي أهداف التدريب وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى محققاً للمعايير المحددة سلفاً في برنامج التدريب .

اختبارات الأداء :

وهي التي تتطلب اثباتاً علمياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسب الآلي أو الإبداع الفني أو اجتياز مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية .

المقابلة الشخصية :

ورغم أنها تتنوع بين المقابلة المقننة وغير المقننة إلا أن من أهم ما تعانيه عمليات تقييم التدريب باستخدام أداة المقابلة هي ضعف تدريب المحاورين على إجراءات إتمام المقابلة المطلوبة بنجاح وفعالية.

الملاحظة:

إن من أهم ما ينصح به في موضوع استخدام أداة الملاحظة كأداة لتقييم التدريب، أن نركز على ما يلي:

- ضرورة تدريب من سيقوم بالملاحظة تدريباً جيداً .
- ضرورة ان تكونه قائمة السلوكيات المطلوب ملاحظتها مرتبة بصورة منهجية
- ضرورة تقنية قدرة الملاحظة (قدر الامكان) على تفسير السلوك الذي تتم ملاحظته
- ضرورة الحد (قدر الامكان) من التحيز الشخصي لدى الملاحظين .

سجلات الأداء :

وهي بالمناسبة أداة تقييم غنية اذا تم استخدامها على مرحلتين قبل التدريب وبعده، الأمر الذي سيتيح لمن سيقوم بالتقييم فرصة لمقارنة أداء من خضع للتدريب قبل وبعد البرنامج.

ولا بد من التأكد هنا من أن كافة الأدوات المشار اليها سابقاً ترتبط بدرجة أو بأخرى من مستويات التقييم الخمسة التي سبق وأن أشرنا اليها والجدول التالي يبين مثل هذه العلاقة.

(مقارنة لأدوات التقييم الشائعة وعلاقتها بالمستويات الخمسة)

الأدوات	مستويات التقييم					المزايا	الحدود
	التفاعل	التعلم	التطبيق	النتائج	العائد		
نماذج الإستقصاء						-إنخفاض التكاليف -زيادة الأمان. -خيار عدم ذكر الاسم. -تنوع الخيارات	-قد لا تكون جميع المعلومات دقيقة. -عدم انتظام ظروف الإجابة في موقع العمل -تحديد السرعة بواسطة المجيب -من النادر التحكم بمعدل العائد.
مسح الاتجاهات						-إمكانية المعايرة. -سرعة المعالجة. -سهولة العرض.	-بدائل سابقة التحديد. -إختبارات الاجابات. -الاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء. -قد لا تعكس المشاعر الحقيقة.

الأدوات	مستويات التقييم					المزايا	الحدود
	التفاعل	التعلم	التطبيق	النتائج	العائد		
الاختبارات الكتابية						-إنخفاض في تكاليف الشراء. -سهولة تجميع الدرجات. -سرعة المعالجة -سهولة العرض -إمكانية واسعة للعينات	- قد تشكل تهديداً للمشارك -إحتمال وجود علاقة ضعيفة مع أداء العمل. -الاعتماد على الاحصائيات قد يشوه الأداء. -إحتمال وجود تحيز بالمفاهيم.
اختبار الأداء						-الاعتمادية -المحاكاة -الموضوعية	-تستهلك وقتاً -عادة ما تكون المحاكاة صعبة - تكاليف عالية للتنمية .

الأدوات	مستويات التقييم					المزايا	الحدود
	التفاعل	التعلم	التطبيق	النتائج	العائد		
المقابلات الشخصية						-المرونة -فرصة التحقق -إمكانية العمل -إتصال شخصي	-مؤثرات ذات ردود أفعال عالية. -ارتفاع التكاليف. -التهديد وجهاً لوجه. -عمل مكثف. -ضرورة الاستعانة بمدربين.
الملاحظة						-عدم وجود تهديد للمشارك. -طريقة ممتازة لقياس التغير بالسلوك.	-احتمال التقاطع. -تأثير ارتجاعي. -لا يمكن الاعتماد عليها وحدها. -ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.

الأدوات	مستويات التقييم					المزايا	الحدود
	التفاعل	التعلم	التطبيق	النتائج	العائد		
سجلات الأداء						-محل ثقة -موضوعية -قائمة على أساس العمل -سهولة المراجعة -أقل حظ من التأثير الارتجاعي	-قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات . -تعارض نظام المعلومات. -الطبيعة غير المباشرة للبيانات -الحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام. -إعداد السجلات لأغراض أخرى -إرتفاع تكاليف الجمع أحياناً.

ثامناً : كيف نُقيِّم التدريب

المستويات الخمسة لتقييم التدريب



اذا اتفقنا على معنى التقييم وإذا نجحنا في الإجابة على الأسئلة لماذا نُقيم وماذا نُقيم ومن يُقيَّم ومن يُقِّيم فإنه لم يتبقى الا أن نحاول معاً الإجابة على السؤال كيف نقيم ؟

وواقع الحال أن الاجابة على هذا السؤال تمثل الرسالة الأساسية التي يهدف هذا البرنامج إلى توصيلها وذلك ضمن المستويات الخمسة لتقييم التدريب وهي :-

- المستوى الأول : درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية .
- المستوى الثاني : درجة التعلم الذي يحوزه المتدرب.
- المستوى الثالث : التطبيق في واقع العمل.
- المستوى الرابع : قياس نتائج ذلك التطبيق على الأداء.
- المستوى الخامس : العائد من الاستثمار في كل ما سبق.

وستتناول المستويات الخمسة أعلاه بشيء من التفصيل . لقد أشرنا سابقاً أن المرجعية النظرية لهذه المستويات هو المنهج الأساسي الذي ابتكره كيرك باتريك حيث قسم باتريك المنهج إلى أربعة مستويات وأضافت الجميعة الأمريكية للتدريب والتطوير المستوى الخامس.

إلا أن مستويات التدريب هذه قل ما تخضع جميعها للتقييم وفي دراسة قديمة نوعاً ما أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير حول نسبة تركيز الشركات الأمريكية على تقييم التدريب بمستوياته الخمسة فكانت النتائج التي أجريت على (٥٠) شركة أمريكية كما يلي :-

مستوى التقييم	نسبة الاستخدام
المستوى الأول : التفاعل	٩٤٪
المستوى الثاني : التعلم	٣١٪
المستوى الثالث : التطبيق	٣٪
المستوى الرابع : النتائج	٢٪
المستوى الخامس: العائد	٢٪ (لم تتطرق له الشركات على الاطلاق إما لعدم علمها بها أو لاعتقادها باستحالة استخدامه في تقييم التدريب).

المستويات الخمسة واستخداماتها في التقييم

نتطرق فيما يلي إلى كيفية استخدام المستويات الخمسة السابقة في التقييم بعد ترتيب النظر اليها كمزيج بين فكر كيرك باتريك وتعديلات وجهود الباحث في محاولة تكييف هذه المستويات للتعامل معها بما يتفق وبيئته.

المستوى الأول للتقييم : التفاعل

ا- ماذا نعني بقياس التفاعل ؟

هناك عدة طرق لتقييم التدريب، إلا أن نقطة البداية في أي برنامج للتقييم هي قياس التفاعل لدى المشاركين، وعلى هذا فإن قياس كيف كان شعور المتدربين حول البرنامج يعد القاعدة أو الأساس الذي يستند إليه تخطيط البرامج الإضافية الجديدة للتوسع في البرامج السارية ، أو حتى تغيير البرامج القائمة . كما أن هذا القياس يعد طريقة صائبة ذات قيمة مضافة للمنظمات كي تحافظ على مكانها في القمة في مجال التدريب، وفي هذا العالم دائم التغيير، حيث التدريب في الوقت المناسب تماماً، والتدريب بما يكفي بالضبط، وحيث التدريب عن طريق الإنترنت، والتواصل بالأقمار الصناعية، أو بالحاسب الآلي. في هذا العالم التدريبي المتغير فإن أداة التقييم يجب أن تكون مرنة بنفس درجة مرونة أنواع التدريب التي تقدم ذكرها .

ويعتبر قياس تفاعل المشاركين هو المستوى الأول للتقييم، ويعرف المستوى الأول للتقييم بأنه التعبير عما يفكر به المشاركون حول البرنامج ، أو أن تقييم التفاعل هو نفس الشيء مثل قياس مدى حبهم أو عدم حبهم للبرنامج، بمعنى آخر ما هي ردود أفعالهم حول البرنامج الذي حضروه، وتتمثل ردود الفعل في آراء المشاركين حول قضايا عدة منها :-

- المادة التدريبية التي تمت مناقشتها.
- مدى قدرة المدربين على توصيل المعلومات والمعارف والمهارات.
- مدى مناسبة المناخ التدريبي.
- مكان التدريب
- التسهيلات الإدارية المساعدة
- قدرة المدربين على استخدام وسائل وأساليب تدريبية مختلفة ومدى مناسيتها للموقف التدريبي المعروض.

هـذا مـع الوضـع في الإعتبـار أن المسـتوى الأول لا يقيـس مـدى التعلـم الـذي حصـل عليـه المشـاركون في البرنامـج.

وعـادة مـا يتـم قيـاس التفاعـل لـدى المشـاركين عـن طريـق اسـتمارات التقييـم التـي يقـوم المشـاركون باسـتكمالها بعـد البرنامـج مباشرة والتـي غالبـاً مـا تحـاول أن تجيـب عـن السـؤال المعهـود في نهايـة كل برنامـج وهـو : **هـل خـرج المشـاركون مـن البرنامـج وهـم سـعداء بحضـوره ؟**

٢- لماذا نقيس التفاعل ؟

كثـيراً مـا يطبـق التقييـم عـلى المسـتوى الأول ثـم تختفـي البيانـات الناتجـة عنـه في ثقـب أسـود ممـا يتسـبب في إهـدار الوقـت والجهـد وفي ضيـاع التكلفـة ، لـذا يجـب أن يتـم تحديـد الغـرض مـن القيـاس والهـدف مـن الحصـول عـلى النتائـج قبـل البـدء بتطويـر أداة قيـاس التفاعـل .

وتكمـن أهميـة المسـتوى الأول للتقييـم، في أنـه يحـدد رضى العمـلاء وتفاعلهـم، إذ يجـب أن يـرى المشـارك بعـض القيمـة في البرنامـج ويلمـس الفائـدة مـن المهـارات والمعرفـة التـي يكتسـبها منـه، بالإضافـة إلى أن مسـؤولي المتدربـين يرغبـون في أن يُنتـج الإسـتثمار في التدريـب أثـراً أو وقعـاً يمكـن قياسـه عـلى مقاييـس الأداء في منظماتهـم ويقـدم تقييـم التفاعـل الخطـوة الأولى الأساسـية مـن أجـل قيـاس المسـتويات الأخـرى مـن خـلال البيانـات الأوليـة التـي يقدمهـا والتـي يمكـن بدورهـا أن تخـدم في اتخـاذ قـرارات التدريـب المسـتقبلية .

ويمكنك استخدام بيانات التقييم على المستوى الأول في أي من الأغراض التالي :-

- تحديد معدل رضى المتدربين عن البرنامج.
- التعرف على مواطن القوة ونقاط الضعف في البرنامج التدريبي بشكل عام .
- تقييم قدرة المدرب على تقديم البرنامج بصورة تستحث تفاعل المشاركين.
- تحديد حاجات المشارك لبرامج مستقبلية .
- توفير بيانات كمية يمكن توصيلها للإدارة.
- تحليـل تلـك البيانـات الكميـة بحيـث يمكـن أن تسـتخدم في بنـاء مقاييـس أداء البرامـج المسـتقبلية .
- المساعدة في تقرير من سيشارك في البرامج اللاحقة.
- تكوين صورة سريعة عن البرنامج والمدرب ثم تسويق كل منهما مستقبلاً.

٣- من هو المستهدف في عملية تقييم التفاعل ؟

ترى .. إذا كانت الشخصية المحورية التي يتم تقييم تفاعلها مع البرنامج هي شخص المتدرب فهل هناك شخصيات أخرى يمكن أن تكون هي أيضاً الجمهور المستهدف من التقييم في مستواه الأول؟

٤- من الذي عليه أن يقوم بتقييم التفاعل ؟

هل هو المدرب؟ مسؤول التدريب في المنظمة؟ ادارة الموارد البشرية؟ ام غير ذلك ؟

٥- متى علينا أن نباشر في عملية تقييم التفاعل ؟

ربما يظن الكثيرون أن هذا يتم غالباً بعد انتهاء البرنامج مباشرة وربما ظن آخرون أن الانتظار إلى آخر يوم في البرنامج لتقييم درجة تفاعل المشاركين قد يكون متأخراً كثيراً.

٦- أين يجب أن تتم عملية تقييم التفاعل؟

وهذا أيضاً تساؤل قد تبدو الإجابة عليه بديهية بمعنى أنه إذا سأل سائل أين تتم عملية تقييم التفاعل ؟ فإن المجيب يسارع ليقول : بالطبع داخل القاعة التدريبية، ونحن نتسائل: هل بالضرورة ؟ هل فقط نقيس مستوى ردود أفعال المشاركين داخل القاعة؟ وإذا لم يكن هذا صحيحاً على إطلاقه فأين يمكن أن يكون ذلك التقييم؟

٧- بأي أداة من أدوات التقييم يمكننا تقييم التفاعل ؟

هل باستخدام الاختبارات؟ .. المقابلة؟ .. الملاحظة؟ .. نماذج الاستقصاء؟ .. الخ

ولا شك أن الإجابة هنا تتنوع لذا فنحن إذا كنا نقر بأن هناك طرقاً أخرى غير رسمية في التقييم، مثل حديث المدرب مع المتدربين، والتمارين، أو الألعاب التدريبية التي تتم أثناء

البرنامج، والمناقشات الفردية بين المشاركين، وكان هذه تجدى نفعاً في قياس مدى تفاعل المشاركين، فلم لا نستخدمها ؟ أو حتى نبتكر طرقاً أخرى؟

٨ - كيف يمكننا أن نقيم التفاعل ؟

وهذا هو مربط الفرس والسؤال الأساسي، وهو الجهد الذي ينبغي أن تتمحور عليه كل الجهود في هذا البرنامج، إنه باختصار محاولة الإجابة على السؤال كيف نقيس درجة التفاعل لدى أطراف العملية التدريبية ؟

وهنا نقترح الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : قم ببناء معايير التقييم للمستوى الأول.

بمعنى ما هي المعايير المراد قياس توفرها أو عدم توفرها لدى المشاركين؟ وما هي المؤشرات الدالة على وجود أو غياب ذلك المعيار؟

مثال توضيحي :

المعيار	المؤشرات
روح المشاركة أثناء البرنامج	المبادرة في التعقيب وطرح الأسئلة من قبل المتدرب

الخطوة الثانية : قم ببناء أدوات جمع البيانات والمعلومات للمستوى الأول .

بعد أن يتم انشاء المعايير وتحديد مؤشراتها، فإن الخطوة التالية هي المبادرة إلى بناء طرق جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بتلك المعايير . ولعل الاستبانة أو الاستقصاء الذي يوزع عادة في نهاية البرنامج هو الأداة الرئيسية (ولكنها ليست الوحيدة) التي تساعدنا على جمع المعلومات المطلوبة لقياس درجة التفاعل ، وفي هذا الصدد فإنه يمكننا أن نشير إلى الإجراءات التالية ونحن نحاول بناء أدوات جمع البيانات للمستوى الأول.

- **الإجراء (١)** حدد نوع المعلومة أو البيان المطلوب (مستفيداً هنا من الخطوة الأولى المذكورة سابقاً)

- **الإجـراء (٢)** اخـتر نـوع (أنـواع) الأسـئلة الملائمـة للمعلومـة المـراد قياسـها : مثـال (أسـئلة النهايـات المفتوحـة ، أسـئلة الاختيـار مـن متعـدد ..).

-**الإجراء (٣)** طور أسئلة اقتراضية في كل نوع من الأنواع التي تم اختيارها .

- **الإجـراء (٤)** اختـبر الأسـئلة مـن حيـث سـهولة الفهـم وبسـاطة الصياغـة وأنهـا تـأتي مبـاشرة بدرجـة تكفـي لمنـع الالتبـاس.

-**الإجـراء (٥)** إسـتفد مـن نتائـج الاختبـار في الإجـراء (٤) لإحـداث التغيـير والتعديـل اللازمـين في عـدد ونـوع الأسـئلة المرغوبـة.

- **الإجـراء (٦)** قـرر (مبكـراً) أي طـرق التحليـل سـتقوم باسـتخدامها بعـد تطبيـق الأداة ميدانيـاً حـال اعتمادهـا بشـكل مبدئـي.

- **الإجراء (٧)** قم بالتطوير النهائي للأداة ومن ثم اعتمادها في صورتها النهائية .

<u>الخطوة الثالثة : إتقن تقديم وتطبيق الأداة التي قمت ببنائها :</u>

وهنا عدد من الإجراءات المقترحة وهناك غيرها بالتأكيد :

الإجراء (١) حافظ على سرية الاستجابات وهوية المشاركين.

الإجراء (٢) أطلب من شخص محايد جمع النماذج.

الإجراء (٣) زود المشاركين بنسخة من أداة التقييم مقدماً.

الإجراء (٤) إشرح الأداة لهم والغرض منها وإلى أين ستنتهي النتائج.

الإجراء (٥) إسمح بوقت كافي لاستكمال النتائج.

<u>الخطوة الرابعة : تعامل مع البيانات والمعلومات بعد تجميعها</u>

في الوقـت الـذي تنتهـي فيـه مـن بنـاء وتوزيـع أداة جمـع البيانـات والمعلومـات بعـد اعتمادهـا ووضعهـا موضـع التنفيـذ، سـتتجمع لديـك عندهـا أكـوام مـن الأوراق المليئـة بـردود أفعال المشـاركين فـما عسـاك فاعـل بهـا ؟

الإجراء (١) باشر عملية تبويب وتطبيق البيانات .

الإجــراء (٢) إجـر التحليـل المناسـب لهـذه البيانـات وفقـاً لآليـة التحليـل التـي قررتهـا في الخطـوة

الثانية (الإجراء ٦).

الإجراء (٣) إستفد من نتائج التحليل أعلاه في التعرف على :

مستوى رضى العملاء (وهم المتدربون في هذه الحالة).

درجة تميز المدرب.

التحسينات المطلوب إدخالها .

إمكانيـة الاسـتفادة مـن نتائـج تقييـم البرنامـج لتسـويق برامـج أخـرى، أو ذات البرنامـج مسـتقبلاً.

الإجــراء (٤) جهـز نتائـج البيانـات التـي حصلـت عليهـا للتعامـل معهـا في المسـتوى الثـاني (التعلـم) .

<u>الخطوة الخامسة : تفنن في إيصال (بيع) نتائج تقييم المستوى الأول للمعنيين .</u>

وتتضمـن هـذه الخطـوة الأخـيرة مـن خطـوات تقييـم التفاعـل لـدى المشـاركين، القيـام بعمليـة تواصـل ناجحـة وانسـيابية وسلسـة تهـدف إلى بيـع النتائـج المتحصلـة مـن الخطـوات الأربعـة السـاقة إلى كل المعنيـين بهـا مـن أمثـال:

المسؤولين في الإدارة العليا.

المشاركين أنفسهم .

المدربون

آخرون (حسب الحاجة).

المستوى الثاني للتقييم: التعلم

قد ننجح كثيراً في التأكد من درجة التفاعل لدى المشاركين بعد نهاية برنامج ما، .. لكن.. ماذا عن حصيلة التعلم التي حازوها من ذلك البرنامج؟ وهنا يمكننا طرح الاسئلة الثمانية التالية:

ا. ماذا نعني بقياس التعلم؟

نعني بذلك قياس ما حصل عليه المشارك خلال البرنامج من علم، وهو يرتبط بقياس التعلم الذي حدث للمشارك في المفاهيم والمعارف والمهارات والاتجاهات ومدى تفهم المشاركين لهذه المكونات.

ويعتبر هذا المستوى على درجة من الصعوبة تفوق المستوى الأول، وهو قياس التفاعل الذي تم ذكره سابقاً، حيث يتطلب الأمر وجود معايير وقياسات موضوعية قابلة للتطبيق، وتوضح كيف يمكن قياس مدى تفهم المشاركين واستيعابهم لموضوعات البرنامج، وهي لا تعني كيفية أداء العمل ولكن مقدار التعلم الذي حدث نتيجة لحضورهم البرنامج التدريبي.

ففي المجال المعرفي يركز بلوم على أن التعليم يمر بمستويات ست هي:

التذكر	الاستيعاب	التطبيق	التحليل	التركيب	التقييم
١	٢	٣	٤	٥	٦

بينما في المجال المهاري يذكر روبرت بابل أن المتعلم (المتدرب) يمر بمراحل خمسة هي: **اللاوعي بالعجز، الوعي بالعجز، الوعي بالكفاءة، اللاوعي بالكفاءة، القدرة على نقل المهارة.**

وفي المجال الوجداني يذكر بلوم أيضا أن المتعلم يمر بخمس درجات هي : **الاستقبال، التجاوب، التثمين، التنظيم، التقمص.**

وكما أن التعرف على مستويات التعلم في مجالات التعليم الثلاث أعلاه أمراً مهماً في نظرتنا للمستوى الثاني من مستويات التقييم، فإنه من المهم أيضاً أن من يقوم بممارسة المستوى الثاني من مستويات التقييم، عليه أن يفرّق بوضوح بين: **التعليم والتدريب** كنشاطين إنسانيين مختلفين وإن كانا متكاملين.

٢. لماذا علينا ان نقيس التعلم؟

يمكننا الإجابة على هذا السؤال من خلال مقارنة يمكن أن نعقدها بين التدريب كنشاط انساني، وبين التعليم كنشاط إنساني مختلف، رغم ما بين الإثنين من تكامل وارتباط.

والجدول التالي يوضح الارتباط والتكامل بين التدريب والتعليم، ويؤكد (ربما) حاجتنا الماسة لقياس مستوى التعلم (المستوى الثاني من مستويات التقييم)

المعايير	التدريب	التعليم
١. من حيث الدقة في التعرف على النتائج	ينطوي التدريب عادة على تملك أو استيعاب سلوكيات وحقائق وأفكار يمكن تحديدها بدقة وسهولة في إطار وظيفة محددة أو عمل معين وبذلك فإن التدريب هو موجه أكثر نحو الوظيفة وليس موجه نحو الشخص	التعليم موجه اكثر نحو شخص وهو عبارة عن عملية تغيير واسعة لافكار ومفاهيم ومعارف الشخص وهي أقل خضوعاً في أهدافها للتحديد الدقيق أو التعريف الواضح، عكس التدريب ولذلك عندما يتمكن الفرد من تحديد نتائج التعليم النهائية فيما يتعلق بأمثلة محددة للاداء لدى الدارس، فإن الأسلوب هنا هو أسلوب تدريبي لبناء هذه السلوكيات. أما إذا كانت المهارة المطلوب تعلمها معقدة إلى درجة كبيرة وأن الاداء المطلوب والمتصل بها يصعب تحليله أو قياسه، فإن الأسلوب المناسب هنا هو التعليم وتزويد الدارس بمعارف عامة كأساس للسلوك يمكنه في ضوء هذه المعارف أن يعممها على مواقف معينة أو ينقلها إلى مواقف مشابهة أو حتى مواقف جديدة كلياً

المعايير	التدريب	التعليم
٢. الفروق الفردية	التدريب قائم على تقليل الفروق الفردية حيث أن تعلم سلوكيات معينة يتضمن درجة معينة من التوحيد أو النمطية في الأداء	التعلم يحاول الاستجابة للفروق الفردية بل يشجع كل متعلم أن يتعلم وفقاً لها بطريقة مرتبطة به شخصياً
٣. العملية نفسها	التدريب عموماُ يتجه نحو كونه عملية ميكانيكية تؤكد على استجابات نمطية يمكن التنبؤ بها من قبل المتدرب نتيجة الإرشاد النمطي. والتدريب القائم على الممارسة والتكرار	التعليم هو عملية عضوية غير نمطية وهي ذات مستويات مختلفة ومجالات متعددة تمس الجانب المعرفي والمهاري والوجداني عند المتعلم
٤. محتوى البرنامج	البرنامج التدريبي يهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات وأن يغرس اتجاهات مطلوبة لأداء مهام محددة	البرنامج التعليمي عادة ما يزود الدارس بأطر نظرية ومفاهيم مصممة لإثارة ذهن المتعلم وقدراته التحليليه والانتقادية
٥. التأثير في السلوك بمرور الوقت	التغييرات التي يحدثها التدريب يمكن ملاحظتها بسهولة وفي الأجل القصير	التغييرات التي يحدثها التعليم في الشخص تستغرق فترة زمنية طويلة حتى تشاهد

وفـوق مـا يمكـن أن يقدمـه لنـا الجـدول مـن اسـتنباطات حـول حاجاتنـا لقيـاس التعلـم فـإن هنـاك أسـباباً أخـرى تجعـل قيـاس التعلـم مهـماً مثـل:

إن قيـاس التعلـم يقـدم مـؤشراً مقبـولاً يعتمـد عليـه في التأكـد مـن وصـول المعـارف والمهـارات أو الاتجاهـات إلى المشـاركين بنجاح.

إنـه أداة للتقديـر الـذاتي، تسـتخدم في إشـعار المشـارك بانـه قـد حصـل عـلى شيء مهـم بعـد البرنامـج.

إنـه أداة مفيـدة للمنظمـة المسـتفيدة مـن التدريـب، حيـث أن تعلـم أفرادهـا مـن خـلال التدريب يضعهـا في أول درجـات سـلم مـا يعرف بــ (المنظمـة المتعلمة).

الخلاصة:

إن حاجتنـا لقيـاس التعلـم تنبـع ببسـاطة مـن المقولـة المشـهورة وتؤكدهـا إحصائيـات عـدة حـول كميـة مـا يحتفـظ بـه المتعلـم بعـد التعلـم مـن علـم، حيـث تقـول إحـدى هـذه الاحصائيـات: أن المتعلـم يحتفـظ بـ:

١٠٪ مما يقرأ ، ٢٠٪ مما يسمع ، ٣٠٪ مما يرى ، ٥٠٪ مما يرى ويسمع

٧٠٪ مما يرى ويصف ، ٩٠٪ مما يطبق.

ترى كيف يمكن أن يصل أحدنا إلى ١٠٠٪؟

٣. من هو المستهدف عند تقييم التعلم؟

وهنـا نتسـاءل مـرة أخـرى، كـما تسـاءلنا في المسـتوى الأول مـن التقييـم ... هـل المسـتهدف هنـا مـن قيـاس التعلـم في المسـتوى الثـاني هـو فقـط المتـدرب؟ أم أن المـدرب أيضـاً يمكـن أن يكـون مسـتهدفاً بالتبعيـة؟

٤. من الذي عليه أن يقوم بتقييم التعلم

هل هو المدرب فقط؟ ... المستشار الداخلي للمنظمة؟ المدير المباشر للمتدرب؟ أم هل أن على المتدرب ذاته أن يكون مسؤولا بدرجة أو بأخرى نحو قياس مدى ما تعلمه؟

٥. متى يبدأ تقييم التعلم؟

وهنا نسأل: هل يجب أن تكون عملية قياس التعليم مستمرة اثناء وبعد التدريب؟ هل فعلاً هناك شيء ما يسمى قياس التعلم قبل التدريب؟

٦. أين يجب أن تتم عملية تقييم التعلم؟

قد يسارع البعض بالاجابة: إن ذلك لا يحدث فقط داخل قاعة التدريب... والسؤال الآن، إذا كان ذلك يقع خارج القاعة، فأين؟ وكم نسبة ما يقع منه داخل القاعة؟ وكيف نتعرف على تلك النسبة؟

٧. بأي أداة من أدوات التقييم يمكننا تقييم التعلم؟

قد تقفز كلمة الاختبارات التحريرية هنا كاحدى العبارات المرشحة بقوة للاجابة على السؤال: بأي أداة نقيم التعلم؟ وبالطبع فإن الاقتصار على مثل هذه الأداة فقط لن يكون مناسباً، وهنا قد يقترح بعضنا استخدام طرق أخرى كالمحاكاة ولعب الأدوار، ومنحنيات التعلم ودراسة الحالة... وغيرها. ترى أي هذه الادوات أفضل؟

٨. كيف نقيِّم التعلم؟

وهـذا هـو بيـت القصيـد... وهـو الـذي يتمحـور حولـه هـذا البرنامـج، وهـو باختصـار محاولـة الاجابـة عـلى السـؤال: كيـف نقيِّـم عمليـة التعلـم؟

ورغـم صعوبـة هـذه العمليـة، إلا أن الجمعيـة الامريكيـة للتدريـب والتطويـر عمـدت في إحدى إصداراتهـا إلى التصـدي لهـذه القضيـة ضمـن عـدد مـن الخطـوات يمكننـا إجمالهـا في الخطـوات التالية:

الخطوة الأولى: قم ببناء معايير صالحة للقياس.

الخطـوة الثانيـة: قـم ببنـاء الاختبـارات اللازمـة التـي تقيـس المعايـير أعـلاه، ومـن أشـكال هـذه الاختبارات:

- اختبارات المعرفة التي تقيس معدلات التذكر عبر فترة زمنية.
- الاختبارات الشفهية.
- الاختبارات المقالية.
- اختبارات الصواب والخطأ.
- اختبارات الاختيار من متعدد.
- قياسات التعلم بالمماثلة (المحاكاة).
- دراسة الحالات.
- لعب الادوار.
- في السلة.
- التمارين والالعاب التدريبية.
- اختبـار التقديـر الـذاتي الـذي يقيِّـم فيـه المتـدرب نفسـه بنفسـه بعـد فـترة مـن انتهـاء التدريـب.

الخطـوة الثالثـة: قـم بالتأكـد مـن صـدق وثبـات واعتماديـة أدورات الاختبـار، ونعنـي هنـا بالطبـع أن نقـوم بإجرائـين، همـا:

١. **الإجراء الأول:** التأكد من صدق الاختبار، وفي هذا عدة أنواع:

- ♦ صدق المحتوى، إلى أي مدى يمثل الاختبار محتوى البرنامج تمثيلاً دقيقاً.
- ♦ صـدق البنـاء أو التكويـن، إلى أي مـدى يقيـس الاختبـار بمكوناتـه المختلفـة مـا يفـترض أن نقيسـه مـن متغـيرات.
- ♦ صـدق التزامـن أو الموائمـة، ويقصـد بـه إلى أي مـدى تتوافـق نتائـج الاختبـار

المستخدم مع نتائج أدوات أخرى تقيس نفس المتغيرات.

- د. صدق التنبؤ، ويقصد به إلى أي مدى يقدر الاختبار على التنبؤ بسلوكيات ونتائج مستقبلية تخص الأفراد أو المنظمة.

٢. **الإجراء الثاني**: التأكد من ثبات الاختبار، وهنا يمكن اللجوء إلى عدة طرق منها:

- الاختبار وإعادة الاختبار.
- النموذج التبادلي.
- تقسيم الاختبار إلى نصفين.

الخطوة الرابعة: قم بتقديم وتطبيق الاختبارات التي تم اختبارها.

الخطوة الخامسة: استفد من بعض تقنيات الحاسوب في مجال تفريغ وتبويب وتحليل نتائج الاختبارات بعد تطبيقها.

الخطوة السادسة: حضر لتقديم نتائج ما سبق واعرضها على المعنيين.

الخطوة السابعة: استمع لتعقيبات وملاحظات المعنيين في هذا الخصوص.

الخطوة الثامنة: طور الاختبارات (بعد الملاحظات) في شكلها النهائي للمرات القادمة.

الخطوة التاسعة: أودعها في بنوك خاصة للاختبار لديك.

الخطوة العاشرة: جهز كل ما سبق استعداداً للمستوى الثالث من التقييم (التطبيق).

المستوى الثالث للتقييم: إمكانية التطبيق

عندما يتفاعل المشاركون في البرنامج التدريبي، فهذا أمر مفضل، وعندما يتعلمون من ذلك البرنامج شيئاً ما، فهذا ولا شك أفضل ... لكن ماذا عن إمكانية نقل هذا التعلم إلى واقع العمل؟ ... بمعنى آخر ماذا عن إمكانية التطبيق.

١. ماذا نعني بقياس التطبيق؟

ما نقصده هنا يمكن أن ينطلق من تساؤلين:

أحدهما: ما مدى إمكانية أن يحدث البرنامج التدريبي المقدم تغيراً في سلوك المشاركين الفردي.

وثانيهما: ما مدى إمكانية أن يحدث البرنامج التدريبي المقدم تطوراً في أداء المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد المشاركون في البرنامج.

وبكلمات أخرى... فإن ما نعنيه بالمستوى الثالث من التقييم هو هل يطرح البرنامج التدريبي المقدم آليه توضَّح للمشاركين فيه كيفية تطبيق ما تعلموه في المستوى الثاني وما تفاعلوا معه في المستوى الأول؟ وباختصار هل خرج المشاركون في نهاية البرنامج بخطة عمل؟

هذا بالضبط ما عنيناه هنا بالمستوى الثالث من مستويات التقييم (إمكانية التطبيق)

٢. لماذا نحتاج أن نقيِّم إمكانية التطبيق؟

هناك العديد من المبررات الهامة التي تدفع إلى استخدام هذا المستوى من التقييم، منها:

من بين المشاكل الحرجة في مهنة التدريب والتطوير الافتقار إلى نقل التعلم بالفعل إلى الوظيفة أو العمل، ففي بعض الحالات لا يستخدم العاملون ما قد يصل إلى ٩٠٪ مما تعلموه من برنامج تدريبي معين، ويقدم المستوى الثالث ما يثبت أن نقل التدريب قد تم من عدمه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الإداة من أدوات التقييم تعرفنا بالعقبات والحواجز الخاصة التي تجابه عملية النقل هذه. وعندما يتم التعرف على العقبات والحواجز. يصبح بإمكاننا التقليل منها إلى الحد الأدنى أو إزالتها لنسارع في تفعيل عملية نقل التدريب وبالتالي نعزز من الاداء

الوظيفـي للفـرد.

اعتـماداً عـلى نـوع العمـل الـذي يتـم أداءه، فـإن تطبيـق مهـارات وسـلوكيات تتعلـق بذلـك العمـل وبصـورة ثابتـة مـن الوظيفـة يعـد أمـراً هامـاً بالنسـبة للعاملـين، ويتحقـق ذلـك بصفـة خاصـة في بعـض المجـالات، مثـل خدمـة العمـلاء وقيـادة فـرق العمـل وغيرهـا.

مـع تزايـد اسـتخدم التدريـب القائـم عـلى الكفايـات فـإن العديـد مـن المنظـمات تسـتخدم التدريـب والتطويـر مـن أجـل بنـاء هـذه الكفـاءات الاساسـية الهامـة وحتـى تتحقـق مـن أنهـا قـد طـورت الكفـاءات لتصـل بهـا إلى المسـتوى المطلـوب فـإن عمليـة تقييـم التطبيـق تقيـس إلى أي مـدى قـد طـور العاملـون مـن مهاراتهـم ومعارفهـم ودوافعهـم وسـولكياتهم بعـد خضوعهـم للتدريـب.

يطالـب العديـد مـن المـدراء التنفيذيـين في المسـتويات الإداريـة العليـا بالمزيـد مـن المـردود مـن نشـاط إدارة التدريـب وأحـد عنـاصر هـذا المـردود هـو الأداء الوظيفـي الفعـلي للمشـارك أثنـاء العمـل، وهكـذا فـإن نقـل التدريـب إلى موقـع العمـل أكثـر أهميـة بالنسـبة للمنظمـة مـن مجـرد حصـول التعلـم لـدى المشـارك رغـم أهميـة ذلـك بالطبـع.

٣. مـن هـو المسـتهدف مـن عمليـة تقييـم إمـكـنيـة التطبيـق؟

هـل بالـضرورة أن يكـون المتـدرب هـو الشـخصية المحوريـة المسـتهدفة مـن عمليـة تقييـم لتطبيـق؟ أم أن أطرافـاً أخـرى (قـد تمـس كافـة مسـؤولي المنظمـة) يمكـن أن يكـون لهـم نصيـب مـن هـذا التقييـم؟

٤. مـن الـذي عليـه أن يقـوم بتقييـم التطبيـق؟

هل هو المدرب؟.... المتدرب؟... أخصائي التدريب في المنظمة؟ أم كل هؤلاء ؟.......

٥. متـى علينـا أن نبـدأ بتقييـم إمكـانيـة التطبيـق؟

هـل نبـدأ مـع نهايـة البرنامـج التدريبـي مبـاشرة، بحيـث لا يخـرج المشـاركون إلا وفي يـد كل واحـد منهـم خطـة عمـل جاهـزة للتطبيـق؟ أم أن علينـا أن نبـدأ بـشرح هـذه الخطـة عنـد افتتـاح البرنامـج أو حتـى قبـل ذلـك بزمـن كاف؟

٦. أين يجب أن، يبدأ إمكانية تقييم التطبيق؟

سيسارع البعض إلى الاجابة: طبعاً في موقع العمل، وأخرون سيصرون: قبل الخروج من قاعة التدريب في آخر يوم من أيام البرنامج، فريق ثالث: ربما أن العملية تتم في قاعة التدريب... وموقع العمل.

٧. بأي أداة يمكننا تقييم إمكانية التطبيق؟

رغم أن الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم المستوى الثالث تتنوع، من استمارات الاستقصاء واختبارات التنفيذ إلى قوائم السلوك، إلا أن أهم أداة قد تكون هي: **خطة العمل**.

ونعني بها أن يتم الانتهاء من البرنامج بالطلب من المشاركين الخروج بخطة عمل واضحة المعالم تحدد إمكانية تطبيق ما تعلموه وكيفية الوصول إلى ذلك التطبيق.

وإجمالاً فإن خطة العمل المقترحة يمكن أن تحتوي على لمكونات التالية:

- **التخطيط**: حيث يقرر المشارك أولاً ما ينوي تطبيقه.
- **الأنشطة اللازمة**: حيث يقرر المشارك سلفاً النشاطات التي عليه القيام بها لضمان سلامة التطبيق.
- **التنفيذ والمتابعة**: حيث يقرر المشارك سلفاً آلية المتابعة لتنفيذ خطة العمل كما لو أنها ستطبق فعلاً.
- **التحليل والاستنتاجات**: وهي مرحلة يتم تعبئتها لاحقاً.
- **التقرير**: وهي مرحلة تكتب لاحقاً لتلخيص التطبيق.

٦. كيف نقيِّم إمكانية التطبيق

وهو التساؤل الأهم بين جميع التساؤلات السابقة، بمعنى كيف نطور آليات تقييم المستوى الثالث (وعلى رأسها خطة العمل)، بحيث نتأكد من أن لدى المشاركين وضوحاً في إمكانية نقل ما تعلموه في البرنامج إلى واقع العمل؟ وهنا نورد مجموعة من الخطوات:

الخطوة الأولى: ضع معايير تساعد في تقييم إمكانية التطبيق مستقبلاً مستقاة من نتائج المستويين الأول والثاني.

وقد يكون أهم هذه المعايير هو: التأكد من أن البرنامج يستحق فعلاً أن نخضعه للتقييم طبقاً للمستوى الثالث.

الخطوة الثانية: إقترح آلية جمع المعلومات حول إمكانية التطبيق، ورغم تعدد الآليات إلا أنه ما يعرف بآلية (عقد الاداء) يمكن اعتباره من الآليات الفعالة في هذه الخطوة.

الخطوة الثالثة: قم بتحليل ما تحصل عليه من نتائج. وتختلف آليات التحليل هنا من برنامج لآخر... لكن ما يمكننا أن نتحاور فيه هو بعض المبادئ العامة في قضية تحليل ما تعززه أداة (خطة العمل) من بيانات، ومن هذه المبادئ على سبيل المثال:

- **المبدأ الأول**: التحليل على المستوى الفردي. حيث يتم تكليف مشرك واحد بتحليل اثر الجلسة على أدائه وتحليل ما كتبه في خطة العمل الخاصة به.
- **المبدأ الثاني**: التحليل على المستوى الثنائي. حيث يتم تكليف اثنين من المشاركين بتحليل تأثير البرنامج على أدائهما من خلال الخطة الشخصية لكل منهما، إذا كانت طبيعة عملهم أو خطتهما تبدو متقاربة.
- **المبدأ الثالث**: التحليل على المستوى الجماعي. وهنا يتم تكليف فرق عمل مصغرة من المشاركين، كل على حده لقياس أثر البرنامج على خطتهم.

الخطوة الرابعة: تفنن في إيصال نتائج التحليل للمعنيين. وهنا عدة طرق لتفعيل التواصل مع المعنيين في هذا الخصوص. ومن طرق تفعيل التواصل هذه على سبيل المثال:

أن يتم تفعيل التوصل بشكل تنافسي بين الفرق المصغرة التي أعدت خطة عملها في البرنامج، حيث يتم مقارنة نتائج الخطة الشخصية للفريق (أ) مع نظيرتها لدى الفريق (ب) وهكذا (ملاحظة: هناك محاذير لهذا الأسلوب كما أن له محاسن).

أن يتم تفعيل التواصل عن طريق تدوين نتائج التحليل في كتيب يتم توزيعه على المعنيين ويحوي عرضاً لتأثير هذا البرنامج أو ذلك على المشاركين، سواء على المستوى الشخصي، أو

داخل بيئة العمل. (تساؤل: ترى ما هو أهم ما يجب ان يحويه هذا الكتيب من معلومات؟).

أن يتم تفعيل التواصل من خلال عقد جلسة أو جلسات خاصة لذلك مع المسؤولين والمعنيين، لعرض نائج خطة العمل الشخصية. (تساؤل: ترى كيف ننأى بهذه الجلسة من أن تتحول إلى جلسة مجاملات؟).

أن يتم التفعيل من خلال رصد جوائز تقديرية لأفضل خطة عمل تمت إدارتها وتطبيقها وجاءت بأفضل النتائج.

أن يتم التفعيل من خلال تبني نظاماً للنقاط، يحدد فيه كل مشارك في خطته عدد من النقاط التي تحسب لصالحه إذا جاءت خطته الشخصية وفقاً لمعايير محددة ومعلنة مسبقاً. (تساؤل: ما هي أهم المعايير التي يجب ان يحويها نظام النقاط المذكورة في رأيك؟).

ونؤكد أن أمثلة تفعيل التواصل أعلاه إن هي إلا أمثلة ليس إلا.

المستوى الرابع للتقييم : نتائج التطبيق

- عند وصولنا للمستوى الرابع من مستويات التقييم يحق لنا أن نتساءل :
- إذا تفاعل المشاركون مع البرنامج (المستوى الأول) فهل تعلموا شيئاً ؟
- وإذا تعلم المشاركون شيئاً مفيداً (المستوى الثاني) فهل طبقوه ؟
- وإذا طبق المشاركون ما تعلموه (المستوى الثالث) فماذا عن نتائج التطبيق (المستويالرابع) ؟

وما ينبغي أن نؤكد عليه هنا هو عدد من الحقائق المتعلقة بتقييم التدريب وفقاً للمستوى الرابع :

الحقيقة الأولى : أنه يجب تصميم خطة تقييم التدريب وفقاً لهذا المستوى منذ بداية الخطة التدريبية، لا أن ننتظر لحين جني النتائج ؟

الحقيقة الثانية : أننا لا يمكن أن ننجح في قياس نتائج التدريب ما لم نكن ابتداءً قد أجبنا على السؤال المهم : ما الذي نريد انجازه من التدريب ابتداً ؟ وهنا تبرز أهمية ما نسميه بـ.

الحقيقة الثالثة : أن المستويا الثلاثة السابقة ، التفاعل ، والتعلم ، والتطبيق ، غالباً ما يكون الفرد هو المعني بها في حين أن المستوى الرابع موجه إلى المنظمة بشكل أكبر .

الحقيقة الرابعة : أن آليات قياس نتائج التدريب وفقاً للمستوى الرابع ليست موحدة أو نمطية ، بل هي تختلف باختلاف :

- **نوع التدريب** : تدريب معرفي أو مهاري ، أو تدريب قائم على القيم .
- **طبيعة عمل المتدربين** : محاسبين ، كتبة ، فنيين ، رجال مبيعات ... الخ .
- **المستويالوظيفي للمتدربين** : مدراء عامون ... مدراء إدارات ... رؤساء أقسام .

ورغم أن العملية الفعلية لقياس نتائج التطبيق تقع خارج نطاق القاعة التدريبية، إلا أننا يمكننا أن نتساءل الأسئلة الثمانية المعهودة وعلى النحو التالي :

١. ماذا نعني بتقييم نتائج التطبيق ؟

بإختصار ما نعنيه هو قياس النتائج التي تحققت بسبب التدريب (وليس بسبب غيره) في تحسن مستوى الأفرا ،أو تطور أداء المنظمة .

فعلى مستوى الأفراد نتساءل(كمثال) :

- هل أصبحوا أكثر إبداعاً ؟
- هل أصبحوا أكثر إتقاناً في أداء العمل ؟
- هل أصبحوا أكثر قدرة على التحلي بروح الفريق الواحد ؟
- هل زادت الدافعية لديهم ؟
- هل أصبحوا أكثر التزاماً وانضباطاً في تأدية المهام ؟
- هل صاروا أكثر تقبلاً للتعاون مع زملائهم ؟
- هل صار لديهم حس أدق في الحفاظ على أموال المؤسسة ؟
- وعلى مستوى المنظمات نتساءل (كمثال) :
- هل زادت الإنتاجية في موقع ما من مواقع العمل ؟
- ماذا عن الكفاءة ، وهل زادت الفعالية ؟ وهل تم تبسيط الإجراءات ؟
- هل أصبح مستوى رضى العملاء الداخليين والخارجين في ازدياد ؟
- ماذا عن الجودة ؟
- هل تأثر المناخ التنظيمي بشكل أفضل ؟
- هل تغيرت الثقافة التنظيمية تغيراً إيجابياً ؟ ..... الخ

إن إجابات التساؤلات أعلاه هي التي تمثل ما عنيناه بالمستوى الرابع : تقييم نتائج التطبيق.

٢. لماذا علينا أن نقيِّم نتائج التطبيق ؟

رغم اعتراضنا بوضوح بأن السبب في تقييم التدريب طبقاً للمستوى الرابع هو حاجتنا للتحقق من فائدة التدريب بصورة عملية ، إلا أنه ينبغي الإعتراف أيضاً أنه ليست كل البرامج مرشحة لأن يجرى لها تقييماً بالمستوى الرابع ، فهذا أمرٌ عادةً ما يخضع للميزان ، وفيما يلي أدناه مجموعة من الأسئلة التي يمكنك عند الإجابة عليها أن تحدد جدوى إجراء التقييم بالمستوى الرابع .

ولعل من أهم هذه الأسئلة السؤالين التاليين :

السؤال الأول : هل التقييم على المستوى الرابع أمرٌ ممكن ؟

ولتحقيق هذا يجب الإجابة عن ثلاثة أسئلة :

- هل يمكن الحصول على بيانات قد يعتبرها أصحاب المنظمة دليلاً أو برهاناً على نجاح نتائج البرنامج؟
- هل لدى البرنامج القدرة على إحداث أثر على سلوك الأفراد أو أداء المنظمة ؟
- هل يمكن عزل تأثيرات البرنامج ؟بمعنى كيف لنا أن نتأكد من أن التغيير الذي حصل بسبب التدريب وليس أمراً آخر ؟

السؤال الثاني : هل يمكن تقليل مقاطعة سير نشاط المنظمة إلى أدنى حد عند إجراء التقييم وفقاً للمستوى الرابع ؟

يحدث عن إجراء التقييم على المستوى الرابع قدر محدد من المقاطعة للأعمال الطبيعية المعتادة التي تقوم بها المنظمة ، وهنا لا بد من التأكد من قدرة من سيقوم بالتقييم طبقاً للمستوى الرابع على تقليل أثر هذه المقاطعات على سير العمل قدر الإمكان .

٣. من هو المستهدف من عملية تقييم النتائج ؟

وهنا أطراف عديدة يتعلق معظمها بالمنظمة المستفيدة من التدريب أكثر من كونها تتعلق بالأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي، فما هي الأطراف المستهدفة من عملية تقييم النتائج ؟

٤. من الذي عليه القيام بتقييم النتائج ؟

هل هوالمدير المباشر ؟ مسؤولو التدريب ؟ المديرون التنفيذيون ؟ المتدربو ؟ المدربون ؟ أم أن علينا أن ننشئ وحدة خاصة للتقييم ضمن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ؟

٥. متى علينا أن نمارس عملية تقييم النتائج ؟

رغـم أن الجـواب الواضـح هـو أن التقييـم هناعـادة مـا يتـم بعـد عـودة الموظفـين لعملهـم بشـهور مثـلاً، إلا أن مـا ينبغـي التركيـز عليـه هـو أن مهمـة قيـاس نتائـج التطبيـق لا يجـب أن تنتظـر حتـى النهايـة ، بـل ربـما بـدأت قبـل البرنامـج التدريبـي ... وموررسـت أثنـاءه واسـتمرت لمـا بعـده .

٦. أين يبدأ تقييم المستوى الرابع وأين ينتهي ؟

يمكننـا القـوى هنـا أن هنـاك إطـار مـكاني يتنـوع مـن التقييـم في قاعـة التدريـب إلى التدريـب عـلى رأس العمـل ، وغـير ذلـك .

٧. بأي أداة يمكن تقييم نتائج التطبيق؟

وهنـا أيضـاً رغـم تنـوع الأدوات في هـذا الإطـار، إلا أن أمثلـة مـا يمكـن أن يسـتخدم هنـا مـن أدوات هـو:

- **المثال الأول** : تقارير التقدم في العمل .
- **المثال الثاني** : الاختبارات المعرفية والنهائية التي تقدم قبل وبعد البرنامج .

هـذا بالطبـع بالإضافـة إلى المسـوح والإسـتقصاءات والملاحظـة والمقابـلات التـي تجـري بعـد انتهـاء البرنامـج . ومهـما تنوعـت أدوات قيـاس نتائـج التدريـب ، فـإن المهـم هنـا هـو التأكيـد عـلى عـدد مـن المعايـير الـلازم توفرهـا في هـذه الأدوات وهـي معايـير ينبغـي توفرهـا في جميـع أدوات قيـاس مسـتويات التقييـم السـابقة ، لكنهـا تصبـح أهـم عنـد التعامـل مـع تقييـم التدريـب وفقـاً للمسـتوى الرابـع ومـن هـذه المعايـير ان تتمتـع اداة التقييـم المسـتخدمة بــ :

١. الصدق. ٢. الثبات . ٣. الموضوعية .

٤. الشمول . ٥. سهولة التطبيق . ٦. وأن تكون اقتصادية .

٨. كيف يمكن أن نقيس نتائج التطبيق ؟

لعل الخطوات رئيسية الثمانية أدناه تكون مهمة في توضيح كيفية إجراء التقييم طبقاً للمستوى الرابع .

١- قبل البرنامج

- **الخطوة الأولى** : إستكشف جدوى التقييم طبقاً للمستوى الرابع .
- **الخطوة الثانية** : قم ببناء الأهداف والمعايير اللازمة .
- **الخطوة الثالثة** : خطط لعملية التقييم ذاتها .

٢- أثناء البرنامج

- **الخطوة الرابعة** : قم بتجميع بيانات المستوى الأول والمستوى الثاني للتقييم .

٣- بعد البرنامج

- **الخطوة الخامسة** : قم بتجميع بيانات المستوى الثالث .
- **الخطوة السادسة** : إعزل آثار البرنامج حتى تتأكد من حيادية الأداة .
- **الخطوة السابعة** : حلل البيانات التي جمعتها .
- **الخطوة الثامنة** : قم بتوصيل النتائج إليالمعنيين .

واتقاءً للتكرار ، حيث تتشابه طبيعة الخطوات المطلوب اتخاذها بين مستوى تقييم وآخر فإننا سنكتفي بالحديث بعض الشيء عن عدد من هذه الخطوات الثمان وليس كلها .

*** فمثلاً فيما يتعلق بخطوة جمع البيانات (الخطوة ٣) :**

يمكن أن تتنوع هذه البيانات بين ما يسمى بالبيانات الصلبة أو المحكمة وبين مايعرف بالبيانات اللينة أو التقديرية، وفيما يلي توضح لهذين النوعين من البيانات :

١- البيانات الصلبة (المحكمة) ، تمتاز بأنها :

- سهلة القياس .
- كمية .
- موضوعية .
- يمكن الاعتماد عليها .

ومن الأمثلة عليها :

- **المخرجات** : مثل الوحدات المنتجة ، الخدمات المؤداة، الإنتاجية ، العائد .
- **التكاليف** : الثابتة ، المتغيرة ، تكاليف التشغيل ، تكلفة المنتج (الخدمة) .
- **الوقت** : وقت الإنتاج ، وقت الإشراف ، وقت التدريب ، وقت الأعطال ، ...
- **الجودة** : العادم (الفاقد) ، الأخطاء ، المرتجعات ، عيوب المنتج (الخدمة) .

٢- البيانات اللينة (التقديرية) ، تمتاز بأنها :

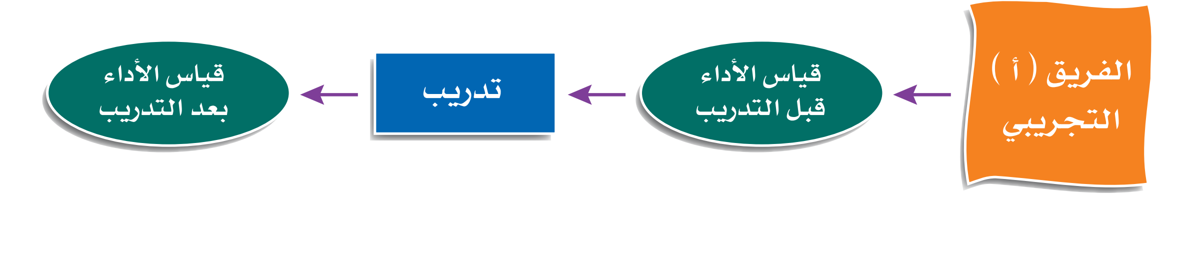
- صعبة القياس .
- سلوكية.
- حُكمية .

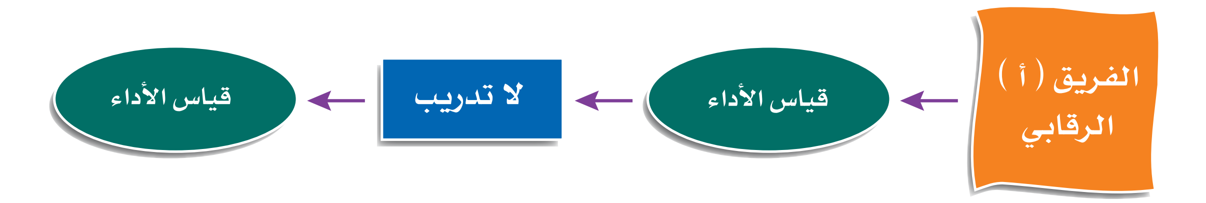
ومن الأمثلة عليها :

- **العادات الوظيفية** : الغياب ، التأخير ، التقاعس ، الإبطاء .
- **مناخ العمل** : معدل الشكاوي ، الجزاءات ، الرضا ، دوران العمل .
- **المشاعر والإتجاهات** :أدارة المسؤولية ، الإخلاص ، رد الفعل تجاه الإدارة .
- **مهارات جديدة** : في إتخاذ القرارات وعلاج المشكلات ، مواجهة الصراعات ، الانصات، القراءة .
- حركة **العاملين** : الترقيات ، زيادة الرواتب ، طلبات النقل ، البرامج التدريبية .
- **المبادأة** : الأفكار الجديدة ، إنجاز المشاريع ، المقترحات .

ومثلاً : فيما يتعلق بعزل آثار التدريب (الخطوة ٦) :

يمكن أن يلجأ المقيم إلى مايعرف بالمجموعات الضابطة والتي يوضحها الشكل التالي :





وأخيراً فيما يتعلق بتحليل البيانات (الخطوة ٧)

يمكن أن يدخل المقيم في إعتباره العديد من العوامل التي تؤثر على نتائج التدريب والتي يشير اليها الجدول التالي :

تقويم التدريب

المعلومات المراد جمعها	العنصر المراد قياسه	أبعاد القياس	مصادر المعلومات	طرق القياس
١. هل المشاركون راضون عن التدريب ؟ (نعم،لا) في حالة (لا) لماذا . المفاهيم . تصميم البرنامج . اختيار المتدربين	رد فعل المتدربين أثناء التدريب رد فعل المتدربين بعد التدريب	ملائمة موضوع التدريب سهولة التعلم قيمة البرنامج في نظرهم ، ملاءمته لهم، قدرتهم على التعلم.	تعليق المتدربين،تغذية راجعة للمدرب، أسئلة المتدربين سلوك المتدربين تجاه أنشطة التدريب سلوك المتدربين أسئلتهم	الملاحظة المقابلة الاستقصاء
٢. هل شمل التدريب مفاهيم معلومات (نعم،لا) في حالة (لا) لماذا ؟ – هيكلية الموضوعات. – طريقة العرض . – الأمثلة . التمارين	أداء المتدرب . أثناء التدريب أداء المتدرب في نهاية التدريب	الفهم التطبيق التعبير	الوقت المستغرق في التعلم ، أداء التمارين التخطيط للمشروع استخدام المعلومات المحصلة	– الملاحظة . – الاختبارات . – المقابلة . – الاستقصاء .
هل تستخدم المعلومات المحصلة ؟ (نعم) ،(لا) في حالة (لا) لماذا؟ – المفاهيم نظرية . – معقدة. –بعيدة عن عمل المتدرب – أدوات التعلم غير ملائمة. – بيئة التعلم	مشروعات لتحسين الأداء .	–التحليل . – الخطة . – النتائج .	المناقشات الأوراق المقدمة النتائج	– الملاحظة . – المقابلة. – وثائق لمراجعة الاختبارات . – الإستقصاء .
	منهجية حل المشكلات	– الأسئلة المثارة. – الخطة المقترحة. – منهج العمل .		

المعلومات المراد جمعها	العنصر المراد قياسه	أبعاد القياس	مصادر المعلومات	طرق القياس
هل تطبيق ما تعلمه المتدرب يؤثر بالعمل تأثيراً إيجابياً	حل المشكلات	تحديد المشكلة، تحليل العناصر، الخطة،النتائج	المناقشات	– المقابلات .
	التنبؤ بالمشكلات وتفاديها	التعرف على المشكلات المتوقعة، التحليل، الحلول.	الوثائق الأداء	– الوثائق . – الإستقصاء .
	قياس الأداء نتيجة لتطبيق ما تعلمه المتدرب	قياس المخرجات		

المستوى الخامس للتقييم : العائد على الاستثمار

المستوى الخامس هو آخر مستويات التقييم وأهمها على الإطلاق بل تشير الدراسات إلى أنه أصعبها أيضاً ، والجدول التالي يوضح درجة صعوبة كل مستوى من المستويات الأخرى .

مستوى التقييم	درجة الصعوبة في القياس
المستوى الأول : التفاعل	١ ٪
المستوى الثاني : التعلم	٥٦٪
المستوى الثالث : التطبيق	٧٢٪
المستوى الرابع : النتائج	٨١٪
المستوى الخامس : العائد من التدريب	٩٨٪

المصدر : الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير العدد ٩٨٠٥

ولعل مكمن الصعوبة هنا في أننا قد نتأكد أن المشاركين في برنامج معين قد تفاعلوا (المستوى الأول) وتعلموا (المستوى الثاني) وطبقوا (المستوى الثالث) ونجحوا في تطبيق (المستوى الرابع) ولكن يبقى السؤال هل كان هذا الجهد التدريبي السابق يستحق كل هذا العناء والوقت ، والمال ؟ هذا هو ما سنناقشه في المستوى الخامس من التقييم .

ا– ماذا نعني بقياس العائد على الاستثمار ؟

يشير الجدول التالي إلى خصائص كل مستوى من مستويات التقييم الخمسة التي نناقشها ، ولعل مقارنة سريعة لهذه الخصائص توضح الفرق في طبيعة النشاط المقاس بين كل مستوى وأخر .

العنصر	المرحلة	قيمة المعلومات المحصلة	صعوبة القياس	العائد (النتيجة العملية)	كثافة الاستخدام
١	رد الفعل	–	–	–	+
٢	التعلم	–	–	–	+
٣	السلوك	+	+	+	–
٤	النتائج	+	+	+	–
٥	العائد	+	+	+	–

وتحديداً لمعنى أدق لمفهوم العائد على الاستثمار في مجال التدريب (رغم كون هذا المصطلح يبدوا أكثر مواءمة في المجال المالي والمحاسبي) ، فأنه يمكن أن يلخص فهمنا لمصطلح العائد على الاستثمار من المعادلة التالية :

فوائد البرنامج – تكاليفه

العائد على الاستثمار () = ------------------- × ١٠٠٪

تكاليف البرنامج

ورغم الشكل المبسط الذي تبدو فيه المعادلة أعلاه ، إلا أن حساب العائد على الاستثمار في مجال التدريب ليس أمراً بسيطاً على الإطلاق :–

فمثلاً : من تكاليف البرنامج التي يمكن احتسابها هي :–

- **وقت التدريب**
- **رواتب المتدربين**
- **أتعاب المدربين**
- **مصاريف أقامتهم / سفرهم / تنقلهم**
- **تكاليف المعدات والتجهيزات**
- **المواد التدريبية ... الخ**

وأيضاً من الفوائد التي يمكن التعامل معها :-

- وقت الإنتاج	**- إنخفاض التكاليف**	**- تقليل الأعطال**
- سرعة الأداء	**- إنخفاض الفاقد**	**- .... الخ**

وعليه ، و دونما غرق في المعادلات فأن عملية تقييم التدريب وقياس العائد منها ، تهدف إلى التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية ككل على المتدربين والمؤسسة .

وهي أيضاً عملية منظمة ، يمكن من خلالها قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي ، على التدرب والمؤسسة على حد سواء من خلال محاور مختلفة محددة سلفاً .

٢- لماذا علينا أن نقيس العائد إبتداءاً ؟

يمكننا أن نتحاور كثيراً في الأسباب الداعية إلى قياس العائد على الاستثمار في مجال التدريب ، ورغم وضوح أهمية هذا القياس للجميع ، إلا أنه من ضمن أمثلة هذه الأسباب ما يلي :-

- لأن قياس العائد هو الهدف النهائي لمرحلة التقييم .
- لأن موازنات التدريب تنمو بشكل مطرد ، فكان لا بد إذن من التأكد من أننا نستثمرها على الوجه الأمثل .
- لأن جوانب الهدر في التنمية البشرية (ومنها التدريب) تصبح قضية خطرة عند مقارنتها بأي هدر في جوانب مادية أو مالية أخرى .
- لأن الإدارات العليا للمنظمات عادة ما تترد في الإنفاق على التدريب ما لم تتأكد من وجود عائد مجز من برامجه .
- لأن آلة قياس العائد هي الكفيلة بالتحقق من أن التدريب كان فعلاً هو الحل أو لا .

ولعل من أهم الأسباب الأساسية (فوق كل ما سبق) ، في تبرير أهمية قياس العائد على الاستثمار في مجال التدريب (المستوى الخامس) ، هو أن مكونات قياسية قد تتضمن بالضرورة مكونات المستويات الأدنى من التقييم (من الأول إلى الرابع) والتي تطرقنا لها سابقاً .

٣- من هو المستهدف في عملية تقييم العائد ؟

ويمكننا هنا أن نقول أن المكونات المستهدفة في تقييم التدريب بمستواه الخامس تتعدد لتشمل تقريباً كل شيء ، بمعنى أنها لا تقف ولن تقف فقط عند حدود المتدرب أو المدرب او المستوى التدريبي أو التحسن الحاصل في سلوك الفرد أو التطوير الذي تم في أداء المنظمة بل هي تتسع لتشمل كل ما يتعلق بـ :-

مستوى الفرد . - مستوى الوظيفة. - ومستوى المنظمة .

٤- من الذي عليه أن يقوم بتقييم العائد ؟

يمكننا القول هنا بأنه قد يكون من الضروري إيجاد متخصصين داخل إطار المنظمة أو من خارجها للتصدي لعملية القياس هذه ، ذلك أن تركها للمدرب أو حتى لادارة الموارد البشرية (إذا خلت من متخصصين) سيكون بمثابة الجهد الضائع وغير المجدي .

٥- متى علينا أن نبدأ بقياس العائد ؟

رغم أن البعض (قد يظن) أن حاجتنا لقياس العائد على الاستثمار في مجال التدريب تبدأ بعد نهاية البرنامج (ولو بفترة) ، إلا أننا أيضاً يمكن أن نناقش الآراء التي تقول :-

- أن قياس العائد (المستوى الخامس) قد يبدأ مع بداية جمع البيانات للمستوى الأول (التفاعل) من مستويات التقييم ... فما رأيكم ؟
- أن البدء بقياس العائد قد يبدو عملية غير مجدية قبل مرحلة الاقتناع التام من قبل قيادة المنظمة بأهمية وجدية الحاجة إلى نتائج هذا القياس. ... هل هذا دائماً صواب؟

وعليه ، وفقاً لإطار تنصحنا به ، دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ، فأن على من يريد تحديد متى يبدأ بقياس العائد ، أن يستمع إلى نصيحتين هامتين :-

- **النصيحة الأولى** : إبدأ بقياس العائد مع بداية المستوى الأول .
- **النصيحة الثانية** : لا تبدأ بقياس العائد ما لم تحصل على قناعة ودعم الإدارة العليا في منظمتك .

٦- أين يمكن أن تتم عملية قياس العائد ؟

ترى لو طرح أحد هذه الإجابة :-

(**إن قياس العائد على الاستثمار يتم في كل مكان يرتبط بموضوع البرنامج المطلوب قياس العائد منه**) . فكيف سيكون ردود أفعالنا عليه ؟

٧- بأي أداة نقيّم العائد ؟

وهنا ينصحنا الخبراء قبل الدخول تفصيلاً في نوع الأداة المراد استخدامها لقياس العائد ، أن تدرس النموذج الذي نرغب في تبنية ، ونستعرض أدناه نموذجين من هذه النماذج :-

النموذج الأول : نموذج مقارنة التكلفة بتكلفة أخرى :

* حيث يتم سابقاً احتساب تكلفة التعلم عن طريق جمع كافة النفقات المرتبطة به سواء كانت متكررة أو لمرة واحدة ، ثم يأتي دور مقارنة التكلفة عن طريق مقارنة كل أسلوب تدريبي بتكلفة أسلوب تدريبي أخر (وعلى سبيل المثال):-

- تكلفة عقد برنامج تدريبي في الموقع مقارنة بالتكلفة في حال تلقي التدريب عن بعد .
- تكلفة الدورة التدريبية التي يتم عقدها في سنة ما مقارنة بتكلفه نفس الدورة في عام سابق.
- تكلفة تطوير برنامج تدريبي داخل المؤسسة مقارنة بتكلفة عقده لدى جهة أخرى .
- تكلفة إقامة الدورة مقارنة بعدم إقامتها .

النموذج الثاني : نموذج مقارنة السبب بالنتيجة:

والمقصود بها هنا هو إجراء مقارنة بين بعض السلوكيات التي يتعلمها المشارك بعد برنامج تدريبي معين ويطبقها في واقع وظيفته ، ويكون فيها تأثير على بعض مؤشرات العمل (كالسرعة والكفاءة والإنتاجية والفعالية وغيرها) ولكن هذا التأثير على مؤشرات العمل لا يكون متساويً لدى جميع المتدربين. وهنا تأتي الحاجة الى نموذج السبب والنتيجة، وهو يمر

بعشرة خطوات :

- تحديد السلوكيات التي تميز مؤدي الأداء الناجح ومن يقوم بأداء غير ناجح ، ثم تحليل السلوكيات .
- اختيار مجموعة من المشاركين ليتم تدريبهم على هذه السلوكيات التي اتضح أنها تميز بينهما .
- التعرف على المجموعة المتشابهة من الأفراد الذين لم يتم تدريبهم أو سيتم تدريبهم في وقت لاحق .
- جمع بيانات أساسية عن معدل الاستخدام الحالي لتلك المسؤوليات (السلوكيات) في كل من المجموعتين .
- تدوين البيانات الأساسية على مؤشر العمل المرتبط بالسلوك بالنسبة لكل فرد أو بالنسبة للمجموعتين .
- تنفيذ الدورة التدريبية لتدريس السلوكيات المميزة للمجموعة المشاركة .
- قياس الأداء في نهاية الدورة التدريبية لتحديد ما إذا كان المشاركون يمكنهم مزاولة السلوكيات .
- جمع بيانات عن استخدام السلوكيات في العمل لتحديد معدل الاستخدام المتعلق بالسلوكيات مباشرة .
- تسجيل أي تغيير في مؤشر العمل بالنسبة لكل فرد أو بالنسبة لكل من المجموعتين .
- استخراج علاقة نتيجة التدريب بمؤشر العمل .

ورغم تنوع النماذج حول العديد من أدوات قياس العائد إلا أنه من ضمن معايير التعامل مع هذه الأدوات (على تنوعها) ما يمكن أن نوجزه فيما يلي :-

- **المعيار الأول** : أن تكون أداة القياس مبسطة قدر الإمكان رغم اعترافنا أنها لن تكون سهلة
- **المعيار الثاني** : أن لا تستقطع الأداة من وقت المنظمة أو العاملين فيها الكثير .
- **المعيار الثالث** : أن لا تكون مكلفة .
- **المعيار الرابع** : أن تكون الأداة موثوق بها
- **المعيار الخامس** : أن تكون الأداة مرنة ، لا يستعصي على المتعاملين معها، وتطويعها لبعض الحالات الاستثنائية.
- **المعيار السادس** : أن تكون عملية لها قابلية للتطبيق ، وليست ذات منحنى نظري أو أكاديمي بحث.

٨- كيف نقيّم العائد على الاستثمار ؟

وهنا نبدأ بدخول عنق الزجاجة ، ذلك أن الممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية قد افترضوا طويلاً أن قياس العائد على الاستثمار في مجال التدريب لا يمكن قياسية ، ومن هنا جاءت القناعة بصعوبة تطبيق أدوات القياس ومعايير التقييم الكمية على نشاط أنساني مثل نشاط التدريب ، غير أنه (كما تشير دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير) فقد بدأت قناعات الكثير منا اليوم تقول بأن العملية (أي عملية قياس العائد) هي عملية يعبر عنها باللغة الإنجليزية:-

ومن أمثلة البيانات التي يمكن أن يتطرق لها في تكاليف التدريب ما يمكن الإشارة إليه فيما يلي :-

- تكلفة أتعاب المدربين.
- تكلفة المواد التدريبية.
- تكلفة رواتب المتدربين.
- المصاريف الشخصية التي تتحملها المؤسسة في حالة البرامج الخارجية.
- تكلفة وقت المسئولين والإدارة العليا بالمؤسسة في قراءة تقارير التدريب وتحليل محتواها ....الخ .

أفكار مفيدة للمدرب

المدرب الناجح يساعد معظم المتدربين كي ينجحون في كسبهم بعض السلوكيات الايجابية. وأدناه بعض النصائح من بعض محترفي التدريب والتي تساعد أي مدرب في كسب المجموعة إلى جانبه.

- صافح المشاركين عند دخولهم قاعة التدريب لبناء علاقة على أساس شخص.
- استبدل الكلمة لكن بكلمة و كلما كان ذلك ممكناً مثال: لقد أثرت نقطة مثيرة، وزملاءك لا يتفقون معك فأنت هنا لم تفقد شيئاً في رسالتك، إلا أنك قللت من مخاطرة تهميش المتدرب.
- إذا احتد النقاش ، فكن إلى جانب المجموعة ففي ذلك إشارة للاحترام إذا لم يكن بالاتفاق.
- اطلب مقترحات من المجموعة عندما تجيب على أسئلة صعبة.
- استعمل إيماءة الرأس عندما تستمع إلى المقترحات، مما يؤكد استماعك الفعال واهتمامك.
- تحرك داخل القاعة بقدر الإمكان لتكون قريباً من المتدربين أثناء النقاش.
- سيطر على المجموعة بعناية لتوجه طاقاتهم، دعهم يأخذون فترة راحة عندما تشعر بتدهور انتباههم.
- استعمل أسماء المشاركين باستمرار.
- وضح عن طريق الأمثلة واللغة احترامك لذكاء أفراد المجموعة.
- حدد من البداية أسلوب النقاش والموضوعات التي لا تمت بصلة للدورة وغير ملائمة لها.

أقوال وحكم تفيد المدرب وبها عبرة لمن اعتبر

- أجمع العلماء على أن قوله تعالى :﴿ وكلوا واشربوا ولا تسرفوا ﴾ قد جمعت الطب كله .... الإمام القرطبي.
- ما فائدة الدنيا الواسعة إذا كان حذاؤك ضيقا ؟! (جون وليامز).
- ستتعلم الكثير من دروس الحياة، إذا لاحظت أن رجال الإطفاء لا يكافحون النار بالنار.
- الذي لا رأي له ، رأسه كمقبض الباب يستطيع أن يديره كل من يشاء ..
- ما وجد أحد في نفسه كبرا ، إلا من مهانة يجدها في نفسه .
- أن تكون على حق، لا يستوجب أن يكون صوتك مرتفعا. (مثل الياباني).
- لا يوجد في الحياة رجل فاشل ، ولكن يوجد رجل بدأ من القاع وبقي فيه.
- إن أبواب الإنجازات تتسع لذلك الشخص الذي يرى في الأشياء التافهة إمكانيات غير محدودة (وليام آرثورد).
- أنا أمشي ببطء، ولكن لم يحدث أبدا أنني مشيت خطوة واحدة للوراء (إبراهام لنكولن).
- شتم رجل عمر بن عبد العزيز فقال عمر: لولا يوم القيامة لأجبتك ..
- لا يجرؤ بعض الناس أن يكونوا ملوكا حتى في أحلامهم ..وهذا هو الخطأ الجسيم.
- ما رأيت كالأب يهدم أولاده بنيانه وهو بهم فرح، وينغصون عليه عيشه وهو منهم مسرور.
- الضمير لا يمنع المرء من ارتكاب الخطأ إنه فقط يمنعه من الاستمتاع به وهو يرتكبه.
- ما جادلت أحدا، إلا تمنيت أن يُظهر الله الحق على لسانه دوني!! الشافعي رحمه الله.
- إن الشق وسط حبة القمح، يرمز إلى أن النصف لك والنصف الآخر لأخيك.
- ذُكِر لسقراط أن رجلا من أهل النقص يحبه فاغتم لذلك وقال : ما أحبني إلا وقد وافقته في بعض أخلاقه.
- زئير الأسد لا يكفي لقتل الفريسة!
- قد يجد الجبان ٣٦ حلا لمشكلته ، ولكنه لا يعجبه منها سوى حل واحد وهو الفرار!.
- ليس شجاعا ذلك الكلب الذي ينبح على جثة الأسد.
- الأطفال الأشقياء فقط هم أطفال الغير!

أخيرا أورد هذه القصة للعبرة

القصة بعنوان القوة والضعف :

صبي يبلغ من العمر عشر سنين قرر تعلم الجودو على الرغم من أنه قد فقد ذراعه اليسرى في حادث سيارة.

وبدأ الصبي الدروس مع مدرب جودو ياباني مسن، كان أداء الصبي حسناً، إلا أنه وبعد ثلاثة أشهر من التدريب لم يدربه المدرب سوى حركة واحدة فقط ولم يفهم لماذا!!!.

أخيراً قال الصبي لمدربه : سنسي هكذا يسمى المدرب باليابانية ، لماذا لا تدربني على حركات أخرى.

قال سنسي: هذه هي الحركة الوحيدة التي يجب تتقنها، وهي الحركة الوحيدة التي سوف تحتاجها دائماً وإبداً، لم يفهم الصبي ما يقصد سنسي، لكنه كان يؤمن بمدربه، لذا استمر الصبي في التدريب دون أن يناقش مدربه بعد ذلك الايضاح. بعد عدة أشهر، أشرك المدرب سنسي الصبي بالمنافسة على البطولة وكانت الأولى له، وكان مما أدهش الصبي، أنه فاز بسهولة في المباراتين الأوليين، لكن المباراة الثالثة كانت أكثر صعوبة، ومع مرور الوقت، فقد الخصم الصبر واشتاط غضباً، واستطاع الصبي الفوز بالمباراة باستخدامه حركته الوحيدة بإتقان.

زاد اندهاش الصبي بنجاحه، ووصل الصبي للمباراة النهائية في البطولة، وهذه المرة كان منافسة أكبر وأقوى وأكثر خبرة ولذلك بدا لبعض الوقت أن الصبي، سوف يخسر المباراة، وخوفاً أن يقع ضرر كبير على الصبي، قام الحكم بإعطاء استراحة. وكان على وشك إيقاف المباراة عندها تدخل سنسي قائلاً: لا ، وأصر على الاستمرار وقال للحكم دعه يستمر. بعد وقت قصير من استئناف المباراة، ارتكب الخصم خطئاً قاتلاً لقد استغنى عن وضعه الدفاعي، وعلى الفور، استخدم الصبي حركته الوحيدة وثبت خصمه،.... لقد فاز الصبي بالمباراة وبالبطولة . وأصبح البطل.

في طريق العودة، استعرض الصبي وسنسي جميع الأحداث في كل المباريات، ثم استجمع الصبي شجاعته وسأل سنسي عن ما يشغل باله، كيف فزت في البطولة بحركة واحدة فقط؟

.

أجابه سنسي لقد فزت لسببين اثنين، الأول : لقد كنت تتقن واحدة من أصعب الحركات في الجودو على الإطلاق، والسبب الثاني: أن الحركة الدفاعية المعروفة والوحيدة لتلك الحركة هو أن يقوم الخصم بالإمساك والسيطرة على ذراعك اليسرى.لقد كانت أكبر نقطة

ضعف للصبي هي أكبر نقاط قوته ... سبحان الله ...

أحياناً نرى أن لدينا بعض نقاط الضعف وقد نسخط على ما قدرالله لنا وهذا الجهل بعينه أو حتى على الظروف أوعلى أنفسنا بسبب ذلك، لكن لنعلم أن ضعفنا يمكن أن يصبح قوتنا في يوم ما .. إن الله عز وجل خلق كل إنسان وله نقاط للقوة ونقاط للضعف .. والله عز وجل يقدر لكل منا قدر.

كل واحد منا مميز ومهم، لذا لا تعتقد أبداً أنك ضعيف ولا تغتر بنفسك ولا تشعر بالأسى ، فقط عش حياتك على أكمل وجه وقدم أفضل ما لديك تكن من المميزين وتكن من الذين يشار إليهم بالبنان.

أهم مصطلحات عملية التدريب

- **التدريب** Training

جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الأفراد (موظفين أو مجتمعيين أو طلاب ...) وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.

- **إستراتيجية التدريب** Training Strategy

مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية ، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

- **التدريب الإستراتيجي** Strategic Training

التنمية والتطوير الشامل والمتكامل والمستمر المبنى على أساس مخطط له إستراتيجيا مع توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير والوصول إلى أسس إستراتيجية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية في كل أنحاء المنظمة المتعلمة ولتحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية .

- **تطوير فريق العمل** Staff Development

المفهوم الواسع للمعرفة وأنشطة التطوير موجهه ومصممة لزيادة القدرات العامة للموظف لتأدية مهام وظيفة معينة وإعداده للنمو والتقدم المهني لوظائف أخرى في المستقبل.

- **تنمية الموارد البشرية** Human Resources Development

التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع لتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل وكذلك التدريب والتطوير في مرحلة العمل.

-

- **الاستثمار البشري** HR Investment

اصطلاح يطلق على الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار أن فوائد التطوير والتنمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير وأن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية وكفاءة العمل.

- **أغراض التدريب** Training Objectives

يهدف تدريب العاملين إلى تحسينه أدائهم الحالي والعمل على مواكبتهم والتطور سواء في مجال تخصصهم أو وظائهم وكذلك إعدادهم لوظائف اعلي في المسار الوظيفي.

- **مواكبة التطور** Coping With Development

من أهداف التدريب وتعني متابعة ما يستجد من تحديث وتنمية تطور في المجال التخصص أو الوظيفة أو العمل ككل وعلى الفرد والمنظمة بذل الجهد وصرف الوقت وتحمل التكاليف حتى يكونوا مجارين للتطور العملي والمهني

- **الاحتياجات التدريبية** Training Needs

الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساساها البرامج.

- **الخطة التدريبية** Training Plan

بيان منظم لتطورات المنظمة عن الأهداف التدريبية ووسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الاحتياجات التدريبية .

- **البرنامج التدريبي** Training Program

عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع الملتقى (المتدرب) والمعطي(المدرب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محدده وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة.

- **أهداف البرنامج التدريبي** Training Program Objectives

الأغراض التي من اجلها يتم وضع البرنامج التدريبي وعلى أساسها يتم تحقيق ما هو متوقع من المتدرب أن يحصل عليه من مهارات بعد انقضاء البرنامج.

- **تصميم البرامج التدريبية** Designing Training Program

عملية تحويل الاحتياجات التدريبية إلي برامج منظمة تشمل موضوعات وأساليب تدريب ومدة زمنية بهدف اختيار أفضل طرق للحصول على المهارات المطلوبة.

- **نموذج تدريبي** Training Module

يقصد به مجموعة مناهج تدريبية متعاقبة تبدأ بمنهج تعريفي ومن ثم تأسيسي مخصص لتطوير مهارات ولتأهيل مهنيين وأخصائيين في مجالات محددة.

- **طرق التدريب** Training Methods

نقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة من المدرب إلي المتدرب بوسائل وطرق عدة بعضها في قاعات مخصصة لهذا الغرض والبعض الأخر أثناء العمل ويرتبط اختيار طريقة التدريب بنوع المهارة المطلوبة اكتسابها.

- **التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة** Train To Work

تدريب يحتوي على برامج تأهيل لحديثي العمل في المجال تتم داخل وخارج مكان العمل يمنح أثنائها المتدرب مكافئة شهرية وعند اجتيازه البرنامج المحدد يتم تعينه في إحدى الوظائف التي تناسب المهارة التي اكتسبها.

- **التدريب أثناء العمل** On The Job Training

أكثر الطرق المستخدمة شيوعا في التدريب الموظفين والذي يتم بواسطة الرئيس المباشر أو الموظف ذو الخبرة الطويلة ويفصله صاحب العمل لقلة تكاليفه .

- **التدريب المحلي** Local Training

التدريب الذي يتم تنفيذ برامجه محليا بواسطة شركات تدريب أو معاهدة أو جامعات متخصصة خارج المنطقة وهو نوع من التدريب اقل تكلفة من التدريب وأكثر تكلفه من التدريب أثناء العمل.

- **التدريب الخارجي** Training Abroad

التدريب الذي يحتوي على برامج يتم تنفيذها خارج البلاد سواء كانت بواسطة منظمات دولية أو جامعات أو معاهد متخصصة وقد يكون نظريا وعمليا وتكون تكلفتها في العادة مرتفعة لاحتوائها على مصاريف سفر المتدرب.

- **مختبرات التدريب** Training Laboratories

مختبرات تعد خصيصا لتدريب العاملين في مجالات عمل معينة لا يمكن ان توفرها قاعات المحاضرات أو أماكن العمل وتستخدم المختبرات بكثرة في التدريب على اللغات الأجنبية والحاسب الآلي.

- **التدريب التكميلي** Supplementary Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظفون عن طريقة التعليم والتدريب المسائي في الجامعات والمعاهد المتخصصة وذلك لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

- **التدريب المهني والفني** Vestibule Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظف لاكتساب مهارة فنية معينة مرتبطة بالتعلم في قاعة تدريبية خارج العمل على تشغيل وصيانة معدات وأجهزة وتشتمل على نماذج متشابهة لتلك الموجودة في مكان وجود العمل الأصلي.

- **التدريب الفني** Gestational Training

تدريب يهدف إلى إعداد الطالب أو الموظف فنيا لتأدية حرفة أو عمل بدلا من الانخراط في نظام التعليم العام.

- **جدول التدريب الزمني** Training Schedule

تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية بالأيام وعدد الساعات التدريبية اللازمة لاستكمال متطلبات البرنامج التدريبي وكيفية مراعاة هذه الفترة لظروف العمل والمدربين والمتدربين بحيث تقلل من القلق والإزعاج وتغيب المتدرب من العمل.

- **مكان التدريب** Place Training

القاعات أو الورش أو المكاتب التي يتم فيها تنفيذ البرامج التدريبية وتراعي عند اختيارها نوعية التدريب المطلوب وظروف مكان العمل أو التسهيلات الأخرى المتاحة لإنجاح البرنامج التدريبي.

- **محتويات البرنامج التدريبي** Contents Training Program

عملية تحديد موضوعات البرامج التي تتناسب مع الأهداف الأساسية للبرامج والطرق التي سيتم إتباعها لخدمة تحقيق هذه الأهداف .

- **المدرب** Trainer

الشخص الذي يسعى أن يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويسعى إلى نقلها للآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولا بد أن تتوافر لديه القدرة على تحصيل المعلومات إلى الآخرين .

- **المتدرب** The Trainee

الشخص الذي يسعى إلى الحصول على مهارة أو معرفة أو خبرة ممن يملكها سواء بمبادرة شخصية لتطوير قدراته من خلال برامج وطرق التدريب المختلفة التي تتطلبها وظيفته وتتيحها المنظمة.

- **المشاركون** Participants

الأفراد الذين يوجهوا ويصمموا لهذا البرنامج التدريبي ولزيادة فعالية ومنفعة البرنامج يفضل أن يكون المشاركون يعملون في نفس المجال وفي نفس المستوي الوظيفي الواحد ومن نفس قطاع الأعمال (قطاع البنوك) مثلا.

- **المادة التدريبية** Training Material

مادة المعرفة التي يعدها المدرب ويسعى إلى توصيل محتواها إلى المتدربين المشاركين في برنامج تدريبي وباستخدام السمعية والبصرية وتعتبر المادة التدريبية معيار الاختيار والمفاضلة بين أساليب التدريب .

- **برنامج تدريبي مفصل** Tailor Made Training Program

برنامج يعد لتلبية حاجة محددة لفرد أو لمجوعة من العاملين يراعى فيه ظروف عملهم وخصوصية احتياجات وظيفتهم ومنظماتهم من المهارات والمعارف .

- **برنامج تدريبي مكثف** Intensive Training Program

برنامج يهدف إلى حصول المتدرب اكبر قدر في أقل مدة ممكنه وعليه تكثف المادة التدريبية تحت عامل الوقت.

- **مشرف البرنامج التدريبي** Training Program Organizer

المسئول إداريا عن البرنامج وتأكد من وجود جميع مستلزمات التدريب وإعداد القاعة التدريبية ووجود المادة العلمية وحضور المتدربين وتنظيم فترات الراحة وتلبية حاجات المدرب والمتدربين.

- **الوسائل السمعية والبصرية** Audio Visual Aids

وسائل سمعية وأدوات بصرية التي يستعين بها المدرب لعرض مادته العلمية وآلات عرض الشفافيات والتلفزيون والفيديو.

- **المحاضرة** Lecture

أكثر وسائل التدريب شيوعا وتعمد على توصيل المعلومات من المحاضر الى المتدرب وتكون فيها درجة مشاركة المتدربين محدودة وقد تكون المحاضرة مكملة أو ضمن وسائل أخرى في تقديم البرنامج التدريبي .

- **الندوات وحلقات العمل** Seminars and Workshops

طريقة تدريب يتم فيها طرح موضوعات أو مشاكل ومناقشتها بين المتدربين وبتوجيه من المدرب الذي يتحكم في ذمام الأمور وتسمح هذه الحلقة في التفاعل والحركة داخل القاعة .

- **دراسة الحالات** Case Study

طريقة إعطاء المتدرب حالات لدراستها وتقييمها ووضع الحلول المقترحات للمشاكل التي وردت بها وتنمي هذه الطريقة لدى المتدرب القدرة على التحليل والبحث وعلى الاستنتاج المنطقي في الأمور.

- **تمثيل الأدوار** Role Playing

أسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدوار مشابهه لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ويقوم المدرب والمشاركين بتقييم المتدربين لاعبي الأدوار.

- **المباريات الإدارية** Management Games

احدي طرق التدريب التي يوضع فيها المتدربون في مواجهه تنافسية في شكل مجموعات ويتطلب من كل مجموعة حل مشكلة بالمقارنة بالحلول والاقتراحات التي تتخذها المجموعات الأخرى.

- **التطوير المستمر** Ongoing Development

التطوير والتدريب من خلال أداء العمل حيث يكسب الموظف خبرة ومهارة عند معالجة الحالات والمعاملات اليومية مع الآخرين والتي يبدي فيها رأيا ويطور بها فكراً خصوصا في تلك الوظائف غير الروتينية.

- **التدريب التعاوني** Cooperative Training

الجمع بين نظم التدريب أثناء العمل وتلك التي في قاعة المحاضرات الدراسية وتتجسد في التدريب الصيفي الذي تقدمه العديد من المنظمات لطلبة الجامعات والمدارس .

- **التقليد / المحاكاة** Skills And Behavior Modeling

إحدى طرق التدريب التي تعتمد على تقليد المتدرب لفرد أخر يمتلك خبرة أو مهارة أو سلوكاً عن طريق مراقبته أو القيام بأعمال مشابهه لأعماله.

- **المناقشات** Discussions

إحـدى أكثـر طـرق التدريـب اسـتخداماً حيـث يتـم تبـادل الآراء والأفـكار بـين المتدربـين والمـدرب أو المتدربـين بعضهـم البعـض وتسـتعمل بكثـرة أثنـاء المحـاضرات أو دراسـة الحـالات أو المباريـات الإداريـة وغيرهـا.

- **التنمية الذاتية** Self Development

طريقـة يقـوم المتـدرب بتدريـب نفسـه دون الاسـتعانة بمـدرب ويتـم بواسـطتها الإطـلاع عـلى معلومـات مكتوبـة أو بواسـطة الحاسـب الآلي.

- **تقييم المتدربين** Training Evaluation

يبـدأ منـذ بدايـة التخطيـط وتنظيـم البرنامـج وتحديـد عنـاصره ومكوناتـه ويشـمل التقييـم عـلى مـدى صلاحيـة البرامـج التدريبيـة لإنجـاز العمـل مـن خـلال تقييـم المتدربـين بعـد انتهـاء البرنامـج .

- **فعالية التدريب** Training Effectiveness

الأثـر الـذي يتركـه البرنامـج التدريبـي عـلى شـخصية المتـدرب مـن حيـث السـلوك والمهـارة الفنيـة المكتسـبة ونقـل ذلـك إلى مجـال العمـل وعـلى عكـس مفهـوم التدريـب مـن اجـل التدريـب

- **المهارات العامة** General Skills

المهـارات المطلوبـة مـن الموظفـين لأداء معظـم الوظائـف وفي مسـتويات وظيفيـة مختلفـة كمهـارة كتابـة التقاريـر وكتابـة الحاسـب الآلي وغيرهـا .

- **المهارات المتخصصة** Specialized Skills

المهـارات التـي تتطلبـه وظيفـة معينـة أو مجموعـة وظائـف معينـة في نفـس مجـال التخصـص كمهـارة التحليـل المـالي أو صيانـة الأجهـزة وغيرهـا.

- **التأهيل** Acquiring BASIC SKILLS

عملية إكساب المتدرب مهارات أساسية في احد مجالات العمل وتكون في العادة إما في المعاهد والمدارس الفنية المتخصصة أو البرامج التدريبية طويلة الأجل التي تتبناها المنظمة لتأهيل الفرد لامتلاك مهارة معينة تساعده في الحصول على وظيفة يشترط وجود هذه المهارة

- **إعادة التدريب** Retraining

يعاد تأهيل قدرات الموظف عند تغير طبيعة أو تقنية أو القسم الذي ينتمي إليه أو طبيعة نشاط المنظمة وتكون المهارات المكتسبة جديدة عليه .

- **جهات التدريب** Training Firms

شركات عامة وخاصة تقدم برامج تدريبية وفق تطبيقات زمنية محدده أو حسب الطلب وتعرضها على المنظمات وبذلك تحاول معاونة المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه.

- **أخصائي تطوير وتدريب العاملين** Training and Development Specialist

الأخصائي الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية ويصمم على أساسها البرامج التدريبية ويعمل على تنفيذها وحل المشاكل وإزالة العقبات التي تواجهها ومن ثم تقييمها والتعرف على مدى صلاحيتها.

المصدر: موسوعة الإسلام والتنمية

لملاحق

ملحق : تحليل الاحتياجات التدريبيه (عرض تدريبي)

ملحق : اعداد الحقيبه التدريبيه (عرض تدريبي)

ملحق : مهارات العرض والالقاء (عرض تدريبي)

ملحق : صفات المدرب المتميز (عرض تدريبي)

ملحق : التمارين والانشطه.

المراجع والمصادر

القرآن الكريم (موضح الآيات كل أية).

دليل التدريب في برنامج تنمية المجتمعات المحلية بالجمهورية اليمنية.

أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، القاهرة، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ٢٠٠٣.

عبد الباري إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٩٢.

علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء، ٢٠٠٣.

قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران، ١٩٩٧.

محمد التكريتي – آفاق بلا حدود – منشور.

تاد جيمس في تدريب المدربين – ترجمة – علوي عطرجي.

مواقع الكترونية كثيرة تم الاستفادة منها

التجربة الشخصية في التدريب

الختام

أتمنى من الله عز وجل أن أكون قد وفقت في تقديم ما يفيد المدربين في مجال التدريب

وأامل من الزملاء ان يراسلوني على بريدي الالكتروني لتقديم النصح وتطوير الكتاب

((ربنا يسر أمورنا وفرج همومنا وأقض حاجاتنا، ولا حول ولا قوة إلا بالله))

للمزيد

للمزيد من المعلومات حول البورد العربي للاستشارات والتدريب يتم الرجوع للموقع الالكتروني

www.3rbboard.org

drab2010@hotmail.com

هاتف

مصر : ٢٠١١١٥٥٨٣٧٧٠ +

الكويت : ٩٦٥ ٥٥٩٩٠٨٨٣ +

اليمن : ٩٦٧ ٧٧٧١٤٤٣٥٥ +